

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD
ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA NUEVA UNIDAD DE
NEGOCIO DE JUGOS NATURALES ENVASADOS, PARA LA
EMPRESA AGROVADO**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Maestro
en Marketing por:

José Armando Artola Vinueza
Emmanuel André Bazán Pérez
Fátima Patricia Mikkelsen Geldres
María Stephanie Tejada Iparraguirre

Programa de la Maestría en Marketing 2015-2

Lima, 26 de septiembre del 2017

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD
ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA NUEVA UNIDAD DE
NEGOCIO DE JUGOS NATURALES ENVASADOS, PARA LA
EMPRESA AGROVADO**

ha sido aprobada.

.....
(Jurado)

.....
(Jurado)

.....
Percy Vigil Vidal (Asesor)

Universidad ESAN
2017

A mi esposa y a mis padres por todo su apoyo y cariño en todo este tiempo. A mis
compañeros de clase por hacer de esta etapa una etapa inolvidable.

Armando Artola Vinueza

A mi familia, a mi novia, y al club de los 27. Tentador, pero preferí la, y esta vida.

Emmanuel Bazán Pérez

A Pedro, mi esposo y a mis hijos, Valeria y Paolo, por su paciencia y cariño en estos
casi dos años de travesía.

A mis profesores, por su dedicación y enseñanzas.

A mis compañeros de grupo, por su constancia y vehemencia.

A mis padres, por estar siempre en todos los momentos importantes de mi vida, y a
mi hermana Karina por acompañarme en la etapa final.

Fátima Mikkelsen Geldres

A mi familia, a mi esposo, a mi madre por todo el apoyo y en especial a mi hija
Antonella.

Stephanie Tejada Iparraguirre

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XXIV
CÁPITULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos.....	1
1.1.1 Objetivo general	1
1.1.2 Objetivos específicos	1
1.2 Justificación	2
1.3 Alcance	5
1.4 Contribución	6
1.5 Limitantes	6
1.6 Metodología a emplear.....	6
1.6.1 Fuentes secundarias	6
1.6.2 Fuentes primarias.....	6
1.7 Conclusiones del capítulo I	7
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	9
2.1 Conceptos clave	9
2.2 Contexto	10
2.3 Marco legal	11
2.4 Conclusiones del capítulo II	13
CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR	14
3.1 Análisis del entorno	14
3.1.1 Análisis SEPTe	14
3.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	20
3.2 Análisis del sector jugos envasados.....	24
3.2.1 Comportamiento del sector	24
3.2.2 Principales participantes del sector	26
3.2.3 Tendencias del sector.....	27
3.3 Identificación de oportunidades y amenazas	27
3.3.1 Oportunidades.....	27
3.3.2 Amenazas	28

3.3.3	Matriz EFE: Oportunidades y Amenazas	28
3.4	Conclusiones del Capítulo III	29
CAPÍTULO IV MARCO ESTRATÉGICO		31
4.1	Misión y visión del negocio	31
4.1.1	Misión del negocio	31
4.1.2	Visión del negocio	31
4.2	Modelo Canvas	31
4.3	Fortalezas.....	33
4.4	Debilidades	33
4.5	Matriz EFI.....	33
4.6	FODA.....	34
4.7	Conclusiones Capítulo IV	36
CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE MERCADO		37
5.1	Investigación cualitativa.....	37
5.1.1	Focus Group	37
5.1.2	Entrevistas a expertos	39
5.2	Investigación cuantitativa	40
5.2.1	Encuestas.....	40
5.3	Definición y estimación del mercado	49
5.4	Conclusiones Capítulo V	51
CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL		53
6.1	Segmentación de Mercado.....	53
6.1.1	Macrosegmentación.....	53
6.1.2	Microsegmentación.....	56
6.2	Análisis del atractivo del mercado de referencia	60
6.3	Análisis de la competitividad de la empresa.....	63
6.4	Posicionamiento estratégico	64
6.5	Marketing Mix	67
6.5.1	Estrategia de Producto	68
6.5.2	Estrategia de Precio.....	81
6.5.3	Estrategias de Plaza	85
6.5.4	Estrategias de Promoción.....	89
6.6	Presupuesto de Marketing	100

6.7 Conclusiones Capítulo VI	102
CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS.....	104
7.1 Plan de Operaciones	104
7.1.1 Infraestructura de Instalaciones.....	104
7.1.2 Estandarización de la preparación del producto.....	104
7.1.3 Cadena de Valor	109
7.2 Recursos Humanos.....	111
7.2.1 Organización de la empresa	111
7.2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	115
7.2.3 Horarios de trabajo	115
7.2.4 Estructura salarial del personal	116
7.2.5 Evaluación del personal.....	117
7.3 Conclusiones del capítulo VII.....	117
CAPÍTULO VIII PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	118
8.1 Objetivos financieros	118
8.2 Estimación de la demanda y Flujo de Venta	118
8.3 Costos de Ventas.....	122
8.4 Datos y supuestos para elaboración del análisis financiero	123
8.5 Punto de equilibrio	125
8.6 Estados de Pérdidas y Ganancias.....	126
8.7 Flujo de Caja Financiero	128
8.8 Evaluación Financiera.....	128
8.9 Análisis de Sensibilidad	129
8.10 Conclusiones Capítulo VIII	131
CAPÍTULO IX CONCLUSIONES	132
CAPÍTULO X RECOMENDACIONES	137
ANEXOS.....	139
I. Guía de indagación Focus Group	139
II. Resultados de investigación Cualitativa	141
III. Entrevista a profundidad a experto en Distribución	152
IV. Entrevista a profundidad a experto en Supermercados.....	155

V.	Entrevista a profundidad a experto en Tiendas de conveniencia.....	157
VI.	Entrevista a profundidad a experto Nutricionista.....	160
VII.	Entrevista a profundidad a experto en Producto jugos naturales envasados	162
VIII.	Preguntas de la Encuesta	164
IX.	Tablas estadísticas de estudio cuantitativo	174
X.	Diseños de logo Vita Más	193
XI.	Flujo de operaciones de nueva unidad	195
XII.	Cotización de Maquinaria	196
XIII.	Manual de Organización y Funciones para nuevos perfiles	198
XIV.	Flujo de Caja Financiero	202

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ventas de categoría Health and Wellness 2011 - 2016 (Millones de S/)	2
Tabla 2: Ventas de categoría Health and Wellness 2015-2016 en Colombia (Billones de pesos colombianos)	3
Tabla 3: Proyección de ventas de jugos en Chile 2016 – 2021 (Millones de pesos chilenos)	4
Tabla 4: Características del Grupo Objetivo	5
Tabla 5: Detalle de las fuentes de información	7
Tabla 6: Número de tiendas de abarrotes en canal moderno 2011 – 2016	10
Tabla 7: Canal tradicional vs canal moderno 2016 millones de soles	10
Tabla 8: Niveles mínimos de contenido de fruta (Porcentaje)	12
Tabla 9: Metodología de evaluación Doing Business 2017(Mundial, 2017)	14
Tabla 10 Perú: Población e Indicadores Demográficos 2000-2025	16
Tabla 11: Perfil de hogares según NSE en el 2016, en Lima Metropolitana	19
Tabla 12: Tendencias sobre packaging	20
Tabla 13: Ventas por volumen en el 2016 de la categoría Soft Drinks	24
Tabla 14: Ventas por valor en el 2016 de la categoría Soft Drinks	25
Tabla 15: Marcas de jugos naturales envasados en Perú	26
Tabla 16: Oportunidades Identificadas	28
Tabla 17: Amenazas Identificadas	28
Tabla 18: Evaluación de Factores Externos EFE determinantes de éxito	29
Tabla 19: Fortalezas Identificadas	33
Tabla 20: Debilidades Identificadas	33
Tabla 21: Factores internos determinantes de éxito	34
Tabla 22: Estrategias FO / FA / DO / DA	35
Tabla 23: Nivel de acuerdo de las frases	42
Tabla 24: Lugares de compra preferidos	43
Tabla 25: frecuencia de consumo de jugos envasados	44
Tabla 26: Nivel de agrado de la nueva propuesta de jugos	45
Tabla 27: Drivers del nuevo concepto de jugos de frutas y verduras	45
Tabla 28: Preferencia de presentaciones	46
Tabla 29: Frecuencia de consumo de los nuevos jugos	47
Tabla 30: Precio para los nuevos jugos naturales envasados	47
Tabla 31: Población de NSE A, B y C de 25 a 44 años de Lima	50
Tabla 32: Estimación de la demanda potencial	51
Tabla 33: Beneficios valorados y oportunidades para los sofisticados	58
Tabla 34: Frases que perfilan el estilo de vida del segmento objetivo	59
Tabla 35: Producción de bebidas 2011-2016 en Perú (Millones de litros)	61
Tabla 36: Matriz de atractividad del mercado de jugos naturales envasados	63
Tabla 37: Ventaja en diferenciación	64
Tabla 38: Propuesta de Valor	66
Tabla 39: Combinaciones en el mercado de jugos naturales envasados	68
Tabla 40: Combinaciones Vita Más y sus beneficios	69
Tabla 41: Características organolépticas de los jugos Vita Más	71
Tabla 42: Contenido de una botella de 475 ml de los jugos Vita Más	71
Tabla 43: Opción de potenciales marcas	72
Tabla 44: Combinaciones Vita Más y características/Beneficio resaltado en la etiqueta	76

Tabla 45: Resultados de precio justo de investigación cuantitativa.....	82
Tabla 46: Precios promedios de la competencia en supermercados	82
Tabla 47: Costos de producción de un jugo Vita Más	83
Tabla 48: Precios al canal y precios sugeridos al público.....	85
Tabla 49: Puntos de venta de cadenas de supermercados en Perú.....	86
Tabla 50: Distribución de bodegas en Lima Metropolitana.....	87
Tabla 51: Objetivos de medios Atl, Btl y Online.....	90
Tabla 52: Folletos para Vita Más	92
Tabla 53: Lectoría revistas.....	96
Tabla 54: Presupuesto de Marketing para Vita Más	101
Tabla 55: Horarios de trabajo para Agrovado.....	116
Tabla 56: Estructura salarial de nuevo personal	116
Tabla 57: Estimación de demanda potencial (mercado objetivo).....	119
Tabla 58: Estimación de mercado objetivo Vita Más (personas)	119
Tabla 59: Estimación de mercado específico Vita Más.....	119
Tabla 60 Cálculo de frecuencia de consumo	120
Tabla 61: Mercado específico en botellas Vita Más	120
Tabla 62: Distribución por canal y ventas por presentación.....	121
Tabla 63: Venta Vita Más por canal y presentación	121
Tabla 64: Proyección de ventas Vita Más.....	122
Tabla 65: Costos de material directo	122
Tabla 66: Costos de Mano de Obra Directa.....	123
Tabla 67: Margen de contribución para Vita Más	123
Tabla 68: Precios por Presentación.....	125
Tabla 69: Punto de Equilibrio en unidades y en soles	126
Tabla 70: Estado de Pérdidas y Ganancias	127
Tabla 71: Ratios Financieros	128
Tabla 72: Evaluación financiera	129
Tabla 73: Análisis de sensibilidad - Factor Volumen de Consumo.....	130
Tabla 74: Análisis de sensibilidad - Factor Precio.....	130
Tabla 75: Indicadores del análisis de sensibilidad.....	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Oferta de jugos envasados en el canal moderno.....	3
Figura 2: Comer bien: indulgencia inteligente (Nielsen 2016).....	5
Figura 3: Resultados de estudio acerca de la Alimentación Saludable.....	17
Figura 4: Perfil del comprador online	18
Figura 5: Cinco Fuerzas de Porter Empresa Agrovado.....	23
Figura 6: Crecimiento de jugos envasados en el Perú (mn litros)	25
Figura 7: Modelo CANVAS	32
Figura 8: Concepto de jugos naturales envasados	37
Figura 9: Zonas APEIM por NSE.....	41
Figura 10: Atributos valorados de bebida saludable.....	42
Figura 11: Concepto nueva propuesta de jugo.....	44
Figura 12: Atributos valorados de la nueva propuesta de jugos	46
Figura 13: Preferencia de nombres	48
Figura 14: Test de preferencia de nombre	48
Figura 15: INEI y los rangos de edad de la población de Lima.....	49
Figura 16: Industria.....	54
Figura 17: Mercado - Solución	55
Figura 18: Mercado - Producto	55
Figura 19: Tipos de segmentación propuesta para plan.....	56
Figura 20: Los sofisticados y lo que buscan como consumidores	58
Figura 21: Segmento Los saludables y dinámicos	60
Figura 22: Producción de jugos en millones de litros (2011 – 2021)	61
Figura 23: Ciclo de vida de la categoría Jugos Envasados en Perú	62
Figura 24: Posicionamiento de actuales marcas en el mercado – Precio vs. Saludable	66
Figura 25 : Niveles de Producto.....	70
Figura 26: Logo de Vita Más en los colores de los fondos de las botellas de Vita Más	73
Figura 27: Envases Vita Más	75
Figura 28: Etiquetas Vita Más en sus 4 combinaciones.....	77
Figura 29: Esquema de distribución para Vita Más	86
Figura 30: Polos Vita Más	92
Figura 31: Toma todos Vita Más	92
Figura 32: Formato Page Post Video	94
Figura 33: Artes de paneles para Vía Pública	97
Figura 34: Distribución de presupuesto de medios.....	98
Figura 35: Flowchart plan de medios primer año de lanzamiento Vita Más	99
Figura 36: Cadena de Valor de Empresa productora de Bienes	109
Figura 37: Organigrama Agrovado propuesto con nueva unidad de negocio.....	114
Figura 38: Plan de investigación de mercados.....	137

Especial agradecimiento a nuestro profesor y asesor Percy Vigil, por su dedicación y enseñanzas impartidos durante la elaboración de nuestra tesis de posgrado.

Agradecemos también a todos nuestros profesores de ESAN y de ESIC, por compartir sus experiencias y conocimientos, los que nos han servido sobremanera para el desarrollo de la presente tesis.

JOSE ARMANDO ARTOLA VINUEZA

Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especialista en manejo de cuentas y construcción de marca.

Capacitado para interpretar y procesar información de diversas organizaciones que necesitan una comunicación publicitaria efectiva.

Cuento con una fuerte visión estratégica para la entrada en el mercado (psicología del consumidor), gestor de cambios con una fuerte dosis de creatividad (visual, sonora y de palabra).

Fuerte énfasis en la generación de conceptos comunicacionales, entrenado para utilizar los conocimientos, el pensamiento creativo y estratégico junto a la tecnología

Orientado al logro de resultados y trabajo en equipo; capacidad analítica y toma de decisiones

Actualmente me desempeño como Jefe de Marketing en Viajes Falabella del Perú y me encuentro estudiando la Maestría en Marketing en ESAN

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Maestría en Marketing (cursando)

2006 - 2010 **Pontificia Universidad Católica del Perú**

Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad

EXPERIENCIA

2013 **Viajes Falabella – Agencia de Viajes**

Jefe de Marketing

- Responsable del manejo del presupuesto de marketing
- Responsable de la estrategia de comunicación ATL, ONLINE y BTL
- Responsable de la planificación de las campañas publicitarias
- Responsable de la negociación con operadores locales e internacionales, oficinas de turismo, cadenas hoteleras y aerolíneas a través de planes de co-marketing
- Responsable de la construcción, posicionamiento e imagen de la marca en todos los canales
- Responsable de la producción de todas las piezas publicitarias de la marca y su ejecución
- Responsable de Business Inteligence para atraer nuevos clientes y fidelizar clientes actuales

2011 - 2013 **Mayo Draft FCB – Agencia de Publicidad**

Supervisor de cuentas

- Responsable de las marcas: Pilsen Trujillo, Arequipeña, San Juan, Plaza Norte, Terminal Terrestre y Expomotor
- Responsable de la elaboración de brief de producto/servicio y debrief creativo para las diversas campañas de comunicación de las marcas.
- Participación activa en la implementación de la estrategia creativa de una campaña, además de presentación ante el cliente
- Responsable del análisis de la competencia
- Participación activa y análisis de los diferentes estudios de mercados de las marcas y sus campañas.
- Responsable de la evaluación de los resultados y presentación de informes al cliente

- Responsable de la elaboración de cronogramas de campaña y cumplimiento de objetivos
- Coordinación y negociación con el cliente y dirección hacia las diferentes áreas dentro de la agencia (Planning, Creatividad, Gráfica, BTL, Trade, Contabilidad, entre otros)
- Responsable de la aprobación de presupuestos

2010 – 2011 **Mayo Draft FCB –Agencia de Publicidad**

Ejecutivo de cuentas

- Responsable de las marcas: Guaraná, Maltin Power, San Mateo, Viva Backus, Rexona, Axe, Hipoglós, Pecsá, Layconsa y Tecsup
- Responsable de la elaboración de brief de producto/servicio y debrief creativo para las diversas campañas de comunicación de las marcas.
- Coordinación y negociación con el cliente y dirección hacia las diferentes áreas dentro de la agencia (Planning, Creatividad, Gráfica, BTL, Trade, Contabilidad, entre otros)
- Responsable del seguimiento de los trabajos asignados para el cumplimiento de los objetivos de cada marca y campaña

2009 -2010 **Publicis Asociados – Agencia de Publicidad**

Ejecutivo de cuentas

- Responsable de las marcas: La Tinka, Ganagol, Gana Diario, Kábala, Súper Tres, RapiTinkas, El Reventón
- Encargado de las coordinaciones entre el cliente y la agencia, para nuevas campañas publicitarias o piezas gráficas específicas.
- Encargado de la coordinación y constante comunicación con todas las áreas de la agencia y con proveedores
- Encargado de hacer seguimiento a todos los trabajos solicitados por el cliente.
- Encargado de la supervisión de producciones fotográficas y de televisión.
- Encargado de la supervisión y aprobación de pauta de medios

2008-2009 Publicis Asociados– **Agencia de Publicidad**

Asistente de cuentas

- Apoyo en el manejo de las cuentas de SPSA: Plaza Veá y Vivanda
- Encargado del proceso de elaboración de Guías de compra (Armado, listado y diagramación, elaboración de carátulas y contra carátulas, avisos publicitarios de imagen y de marcas, contenido y precios)
- Encargado de las coordinaciones entre el cliente y la agencia,
- Coordinación y constante comunicación con todas las áreas de la agencia y con proveedores
- Coordinación, apoyo y seguimiento para la elaboración de material POP, avisos de prensa, spots de Tv y radio, OOH, etc.
- Supervisión de producciones fotográficas y audiovisuales

SEMINARIOS

Seminario Internacional De Marketing. Auditorio UPN. Noviembre 2016

Seminario de Publicidad Creativa “Hoy”. Instituto Leo Design. Julio 2015

Seminario Internacional “La publicidad y la creatividad como herramienta del Marketing”. Auditorio UPN. Noviembre 2015

Seminario Internacional “Marketing Estratégico y Branding” UBA07. Seminarium. Octubre 2014

13° Congreso Anual de Marketing. Westin Lima Hotel. Julio 2014

Seminario de Marketing Estratégico Digital. USIL. Junio 2013.

3er. Seminario de Publicidad y Marketing Digital: Interactive Advertising Bureau. Hotel los Delfines. Setiembre 2011

Seminario Internacional “El Perfil del Comunicador Social: Nuevos Campos de Acción en el S. XXI” II encuentro latinoamericano de la Federación Latinoamericana de Estudiantes de Comunicación Social – FELAECS Asociación Peruana de Estudiantes de Comunicación Social - APEUCS. Abril 2008

EMMANUEL BAZÁN PÉREZ

Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de San Martín de Porres. Experiencia y especialista en marketing digital. Tengo conocimientos avanzados en Google Adwords, Google Analytics y planificación online. Actualmente me desempeño como Jefe de Publicidad Online de Claro Perú. Me encuentro estudiando la Maestría en Marketing en ESAN.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Maestría en Marketing (cursando)

2014 **Universidad de San Martín de Porres**

Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad y Relaciones Públicas

2006 - 2010 **Universidad de San Martín de Porres**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2017 **América Móvil Perú – Dirección de Mercadeo**

Jefe de Publicidad Online

- Responsable de la comunicación y contenido de las Redes Sociales de Claro Perú
- Responsable de la estrategia de comunicación online de la marca y su ejecución
- Responsable de la comunicación y producción de la estrategia de mailings de Claro Perú.
- Responsable de la producción de piezas publicitarias online de los productos de Claro Perú.
- Coordinación con las gerencias de producto para soporte de comunicación digital de los diferentes productos de la compañía

2015 - 2017 **América Móvil Perú – Dirección de Servicios de Valor Agregado**

Analista de Estrategia E-commerce

- Responsable de contenido de la tienda e-commerce de Claro Perú.
- Encargado de la comunicación de la tienda e-commerce de Claro Perú.
- Responsable del área de e-commerce para proyecto Tienda Virtual 2.0, integración de servicios móvil postpago.
- Conocimientos y uso de herramienta WebSphere Commerce de IBM para operar la Tienda Online.
- Coordinación con área de Ventas para elaboración de promociones para Tienda.
- Coordinación con área de Mercadeo para la publicidad de la Tienda.

2013 – 2015 **América Móvil Perú – Sub Dirección de Mercadeo**

Analista en Publicidad Online

- Encargado de la publicidad online de los productos fijos y móviles de la empresa.
- Análisis de medios online para campañas de productos móviles y fijos.
- Monitoreo de Redes Sociales de Claro.
- Atención de solicitudes correspondientes a estrategias digitales de los clientes internos.
- Coordinación con la agencia de publicidad online para elaboración de campañas de los productos.

2012 -2013 Pixel Digital Agency – Unidad Digital de Starcom Perú

Digital Planner

- Manejo de la cuenta UPC.
- Estrategias de Publicidad de las diferentes unidades de la Universidad.
- Elaboración de planes, monitoreo y reportes finales de las pautas.
- Uso de adserver MediaMind en implementación y monitoreo de campañas.

2012 Addconsulta – Agencia de Marketing y Publicidad Digital

Digital Planner

- Uso de la Herramienta de medición Comscore.
- Manejo de cuentas CENTRUM y MAPFRE.
- Realización de la investigación, estrategia, plan, implementación, monitoreo y medición de campañas digitales.
- Conocimientos intermedios en Google Analytics (Analítica Web).

2011 – 2012 Addconsulta – Agencia de Marketing y Publicidad Digital

Ejecutivo de Cuentas

- Certificado por Google en Google Adwords Red de Búsqueda.
- Manejo de cuentas IPAE, ESAN, Metro, Mapfre.
- Estrategia, manejo, monitoreo y presentación de campañas de publicidad digital en Google y Facebook.

SEMINARIOS

Seminario de Cultura General “Los Estudiantes Sanmartinianos y los Valores Institucionales” Universidad de San Martín de Porres. Octubre 2006

Seminario Nacional “Una Atenta Mirada hacia las Relaciones Públicas” Universidad de San Martín de Porres. Octubre 2007

Seminario Internacional “El Perfil del Comunicador Social: Nuevos Campos de Acción en el S. XXI” II encuentro latinoamericano de la Federación Latinoamericana de Estudiantes de Comunicación Social – FELAECS Asociación Peruana de Estudiantes de Comunicación Social - APEUCS. Abril 2008

Seminario Internacional de Publicidad “Publicista consigue el éxito, con estrategia y publicidad” Universidad de San Martín de Porres. Setiembre 2008

Seminario Internacional de Publicidad “Publicidad Web 2.0” Universidad de San Martín de Porres. Setiembre 2009

Diplomado en Publicidad Interactiva Instituto Peruano de Publicidad. Setiembre 2011

Certificación en Publicidad en Búsqueda Google Adwords Google Inc. Abril 2013

FÁTIMA PATRICIA MIKKELSEN GELDRES

Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima (grado Cum Laude), Post grado en Marketing de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Primer Puesto académico). Actualmente cursando la Maestría en Marketing en la Universidad ESAN. Gerente General de FMG Marketing Trends, Consultora en Market Research, liderando proyectos de empresas de diferentes sectores económicos (servicios, consumo e industrial). Cuenta con más de 20 años de experiencia en la Dirección en Agencias de Investigación de Mercados (Inmark Perú, Directo Marketing) y en áreas de marketing. Especialista en Estudios de Demanda Potencial a Nivel Nacional, Programas de Calidad de Servicio, Experiencia de Cliente e Imagen Corporativa. Ha dirigido áreas de Marketing y Comunicaciones en empresas de consumo masivo y servicios (Coca Cola, Molitalia, Editora Perú). Es catadrática en Universidad Esan de los cursos de Investigación de Mercados, Consumer and Market Insights, Investigación Cualitativa y Comportamiento del Consumidor.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Maestría en Marketing (cursando)

2005 **Universidad de Lima**

Licenciada en Ciencias de la Comunicación (grado Cum Laude)

1987-1992 **Universidad de Lima**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

1995-1996 **Pontificia Universidad Católica del Perú**

Diplomado en Marketing

EXPERIENCIA

2014- a la fecha **FMG Marketing Trends**

Gerente General

Consultora de Market Research, especializada en investigación cualitativa (focus groups, entrevistas en profundidad, observacionales, vivenciales, etnográficos) y cuantitativa (encuestas a nivel nacional).

- Responsable de la dirección integral de los proyectos de investigación de mercados a nivel nacional, desde la concepción de la arquitectura de la investigación hasta el análisis y recomendaciones estratégicas.
- Responsable de la presentación de resultados de las investigaciones ante los clientes, participando activamente de workshops, comités, meetings, capacitaciones.
- Dinamizadora Senior de focus groups, entrevistas, etnografías, observacionales.

2013-2014 **Grupo Inmark**

Directora de Proyectos de Investigación y Marketing

Consultora transnacional con 36 años de trayectoria en el mercado, operaciones en 7 países (España, Portugal, México, Venezuela, Colombia, Argentina y Perú), con una oferta integral de negocio sustentado en 3 pilares: Estudios&Estrategias, Taskforce y Makeateam. Miembro

activo de AMCHAM (Cámara de Comercio Americana) y ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes). Cuenta con una importante cartera de clientes como Telefónica, BCP, Rímac Seguros, Nestle, Gloria, UPC, Megaplaza, BBVA, Promperú, 3M, tanto del sector de consumo masivo, servicios e industrial.

- Responsable de la dirección integral de estudios cualitativos y cuantitativos, a nivel nacional, desde la concepción de la arquitectura de la investigación hasta el análisis y recomendaciones estratégicas.
- Responsable de la presentación de resultados de las investigaciones ante los clientes, participando activamente de workshops, comités, meetings, capacitaciones.
- Responsable de la elaboración de informes finales, resúmenes ejecutivos tanto cualitativos y cuantitativos (análisis integral por variables demográficas, por segmentos).
- Elaboración de instrumentos de recojo de información cualitativa y cuantitativa (guías de indagación, plantillas de cliente anónimo, cuestionarios, filtros).
- Moderación de dinámicas grupales (focus groups), entrevistas en profundidad, etnografías y vivenciales.
- Responsable de las capacitaciones a los equipos cualitativos y cuantitativos para la implementación de los proyectos de investigación.

Consultora de Marketing/Gerencia de Marketing

- Diseño de la imagen institucional de Inmark Perú y de sus diferentes servicios.
- Responsable del brand equity e implementación en las diferentes piezas publicitarias y comerciales (logotipo, brochures, señalética, web, redes sociales), brindando herramientas de ventas al área comercial.
- Miembro activo del Comité de Marketing de AMCHAM.

2006 – 2013 DIRECTO Investigación y Marketing

Directora de Investigación

Agencia de Investigación de Mercados y Consultoría, con 25 años de trayectoria; es una de las 16 empresas de investigación pertenecientes a la APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) Cuenta con una importante cartera de clientes como Natura, Gloria, Braedt, British American Tobacco, Kola Real, tanto de sector de consumo masivo, servicios y sector industrial.

Como responsable del área de investigación de mercados a nivel nacional, en sus áreas cualitativa y cuantitativa, ejecuté más de 3000 tipos de estudios de Imagen y Posicionamiento, test publicitarios, Estudios Especiales de Calidad de Servicio y de Consumo masivo para más de 1800 clientes.

- Responsable del Control de Calidad de los informes finales, reportes, outputs de los estudios en proceso, incluyendo Recomendaciones Estratégicas de Marketing.
- Responsable de la presentación de resultados de las investigaciones ante los clientes, participando activamente de workshops, comités, meetings, capacitaciones.
- Logré un alto índice de satisfacción de los clientes (96.5%) y cumplí a cabalidad con los objetivos de investigación gracias al servicio personalizado, involucrándome en todas las etapas de la investigación como Líder de la arquitectura integral de los proyectos ad hoc.
- Responsable de la planeación y desarrollo de los procesos de la empresa para la óptima implementación de los proyectos de investigación y consultoría, logrando reducir en 40% los costos y cumpliendo con los tiempos exigidos por los clientes, resaltando las

ventajas diferenciales de capacidad de respuesta inmediata y eficiencia operativa óptima.

Directora Cualitativa

2003-2006

- Desarrollé e implementé metodologías de investigación cualitativa, logrando la exploración a profundidad del consumidor (insights, motivaciones, drivers de compra de productos y servicios), relevantes para las estrategias de marketing y comunicación de los clientes.
- Control de calidad de los procesos y outputs (instrumentos, reportes, informes), permitiendo obtener un servicio de óptima calidad, dentro de los estándares definidos por la APEIM.
- Análisis y elaboración de informes finales y resúmenes ejecutivos.

Analista Cualitativa y Cuantitativa

1998-2003

- Responsable de la administración del Area de informes de la empresa, supervisando los informes finales, informes flash, reportes e incluyendo Recomendaciones Estratégicas de Marketing (REM).
- Responsable de la elaboración de informes finales, resúmenes ejecutivos tanto cualitativos y cuantitativos (análisis integral por variables demográficas, por segmentos).
- Elaboración de instrumentos de recojo de información cualitativa y cuantitativa (guías de indagación, plantillas de cliente anónimo, cuestionarios, filtros).
- Moderación de dinámicas grupales (focus groups), entrevistas en profundidad, etnografías y vivenciales.
- Responsable de las capacitaciones a los equipos cualitativos y cuantitativos para la implementación de los proyectos de investigación.

Consultora de Marketing/Gerencia de Marketing

- Consultora de marketing para las principales cuentas de la empresa, analista responsable del diseño de Recomendaciones Estratégicas de Marketing alineadas con los objetivos estratégicos de las empresas clientes.
- Logré el posicionamiento de DIRECTO en el sector empresarial, con estrategias de marketing relacional, logrando que la empresa sea reconocida en el medio.
- Diseño de la imagen institucional de DIRECTO y sus diferentes servicios, logrando capitalizar sus ventajas competitivas de: eficiencia operativa óptima, profundidad de análisis, servicio personalizado y recomendaciones estratégicas de marketing, muy valoradas por las gerencias de marketing.
- Responsable del brand equity e implementación en las diferentes piezas publicitarias y comerciales (logotipo, brochures, señalética, web, redes sociales), brindando herramientas de ventas al área comercial.

Miembro activo del Comité de Calidad de la APEIM

- Participe en el diseño de los manuales de las distintas metodologías de investigación. Encargada del diseño del manual para la metodología de Estudios Etnográficos.

1996-1997 **Editora Perú S.A. – Diario Oficial El Peruano**

Jefe del Departamento de Marketing y Publicidad

Empresa del Estado con autonomía económica, dedicada a la difusión de información a través de sus tres unidades de negocio Diario Oficial El Peruano, Agencia de Noticias Andina y Servicios Editoriales y Gráficos.

- Logré reposicionar la imagen de marca de Editora Perú y sus unidades de negocio, vía el diseño e implementación de Estrategias de Marketing y Comunicación a nivel nacional utilizando medios ATL, BTL y virtuales.
- Logré consolidar un equipo de trabajo de publicidad y diseño inhouse que brindaba servicios de elaboración de piezas institucionales, publicitarias y de ventas (brochures, avisos publicitarios, folletería, memorias), generando sinergias y trabajo en equipo para el logro exitoso de las estrategias comunicacionales.
- Logré activar e incrementar la cartera de suscriptores al diario El Peruano en un 150% a través de campañas de marketing directo, obteniendo una base de datos de clientes actuales y potenciales.

1995-1996 **Consumidores & Mercados (hoy Arellano Marketing)**

Jefe de Investigación e Mercados

Empresa de investigación de mercados y consultoría en marketing, lanzó al mercado un producto diferencial alternativo a la segmentación demográfica: La Segmentación del mercado por Estilos de Vida.

- Responsable de la coordinación global de proyectos de investigación de mercado, desde la definición de las necesidades específicas del cliente hasta la ejecución de los informes finales.
- Planeamiento, diseño y ejecución de la imagen institucional supervisando a la agencia de publicidad. Consultorías en marketing estratégico.

1993-1994 **Molitalia**

Jefe de Marketing y Publicidad

Empresa fabricante y comercializadora de alimentos derivados del trigo (fideos, harinas, sémola, polenta, germen de trigo y salvado de trigo marca Molitalia), de productos complementarios (tuco y salsa de tomate Molitalia) y de otros productos varios (Cola Cao, Costa).

- Responsable de la elaboración y ejecución del Plan Anual de Marketing para la línea de productos Molitalia (fideos, harinas, salsas) y Cola Cao.
- Logré el relanzamiento de la marca Molitalia y modernización de sus empaques, posicionando a la marca como calidad Premium, capitalizando su ventaja diferencial (sémola de trigo durum).
- Logré incrementar la presencia de marca en el canal retail vía campañas BTL, promocionales dirigidas a los distribuidores, mayoristas y minoristas, obteniendo un crecimiento del 30% en las ventas.
- Implementé de programas anuales de investigación de mercado; supervisión de estudios de mercado de terceros.
- Desarrollé de estrategias de introducción y lanzamiento de nuevos productos.
- Organicé eventos especiales de lanzamiento de productos, campañas de imagen institucional, ferias y actividades promocionales.
- Responsable de la elaboración y control del presupuesto de inversión publicitaria y promocional.

- Responsable de la negociación con medios de comunicación para la pauta publicitaria de los productos y promociones de la empresa.

1991-1993 **Transervi S.A. / Coca Cola**

Jefe de Operaciones de Marketing

Empresa distribuidora de la Embotelladora Latinoamericana Coca Cola, con distribuidores a nivel nacional.

- Responsable de la Imagen Corporativa de Coca Cola vía la optimización del impacto publicitario en la vía pública para zonas de Lima Metropolitana, logrando una 60% de incremento en la presencia de marca en la zona Sur de Lima.
- Diagnóstico y supervisión del uso correcto de la imagen corporativa en las diferentes aplicaciones publicitarias.
- Captación y mantenimiento de clientes en exclusividad.
- Manejo del presupuesto general de Marketing.
- Implementación de las diferentes campañas masivas de promociones, publicidad.

OTROS ESTUDIOS

SEMINARIUM Y ACCEP Asociación de Centros Comerciales XII Congreso Internacional de Retail 3.0	abril	2015
SEMINARIUM Y ACCEP Asociación de Centros Comerciales XI Congreso Internacional de Retail	abril	2014
APEIM Y ANDA Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados y Asociación Nacional de Anunciantes 2do CIIM Congreso Internacional de Investigación de Mercados	ago	2014
APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados 1er Congreso Internacional de Investigación de Mercados		
APEIM Y ANDA Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados y Asociación Nacional de Anunciantes 5to Seminario Internacional de Investigación de Mercados	jun	2013
MINDCODE INSTITUTE Neuromarketing Taller Insight Boot Camp 2013. Jürguen Klaric.	may	2013
APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados Curso de Etnografía.	set	2011
APEIM Y ANDA Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados y Asociación Nacional de Anunciantes 3er Seminario Internacional de Investigación de Mercados	jun	2011
APEIM Y ANDA Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados y Asociación Nacional de Anunciantes 2do Seminario Internacional de Investigación de Mercados	oct	2010

ESAN Programa de Especialización para Ejecutivos Consumer Insights. Primer Puesto.	jun-ago	2010
APEIM Y ANDA Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados y Asociación Nacional de Anunciantes 1er Seminario Internacional de Investigación de Mercados	set	2009
APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados Desayuno Consumer Insights y su rol en el marketing	ago	2009
INNOVA/B&T MEETINGS Consultoría de Gestión y Marketing Seminario internacional de investigación de mercados Naresh Malhotra	ago	2006
APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados Seminario internacional Marketing de tormenta	set	2005
ESAN Programa de Especialización para Ejecutivos Gerencia de Marketing y Juego de Negocios Markstrat	ago-oct	1998
PONTIFICIA UNIVERISDAD CATOLICA DE CHILE/UPC Diploma de Especialización en Marketing Directo	set	1997
ESAN Programa de Especialización para Ejecutivos Gerencia de Marketing de Servicios	ago-oct	1997

STEPHANIE TEJADA IPARRAGUIRRE

Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad de Lima, con especialidad en Inteligencia de Mercados. Actualmente cursando la Maestría en Marketing en la Universidad ESAN. Experiencia en Comercio Exterior y Negocios Internacionales. Docente de la Carrera de Administración en Negocios Internacionales en el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) y la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX).

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**

Maestría en Marketing (cursando)

2013 **Universidad de Lima**

Licenciada en Negocios Internacionales

2008 - 2012 **Universidad de Lima**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2015 - 2017 **Comercio Exterior de Costa Rica – Embajada de Costa Rica**

Directora Comercial – Agregada Comercial

- Responsable del desarrollo de estrategias sectoriales o planes de entrada en el mercado con el fin de aprovechar las oportunidades de negocio identificadas.
- Responsable de la organización y ejecución de eventos de promoción en el mercado para promover la oferta exportable costarricense.
- Desarrollo continuo de la marca país en la región de influencia.

2012 – 2015 **Cámara de Comercio de Lima**

Coordinadora de Misiones y Eventos Internacionales

- Responsable de la organización de misiones internacionales, ruedas de negocio.
- Responsable de la presentación de estudios de mercado e informes de resultados de los tratados de libre comercio vigentes.
- Representante de la Cámara de Comercio de Lima en Ferias Internacionales.
- hasta la ejecución de los informes finales.
- Planeamiento, diseño y ejecución de la imagen institucional supervisando a la agencia de publicidad. Consultorías en marketing estratégico.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios evaluará la viabilidad económica y financiera de una nueva unidad de negocio de jugos naturales envasados, compuesto por un mix de frutas y verduras, para la empresa Agrovado. Asimismo, desarrollará el plan de marketing, plan de operaciones, recursos humanos, plan de evaluación económica y financiera para la implementación exitosa del negocio.

La justificación de este proyecto se sustenta en cuatro pilares (i) Crecimiento sostenido del mercado de bebidas naturales envasadas en el Perú, 67% en los últimos 5 años (2011-2016) y en Latinoamérica (9% en Colombia, 10% en Chile); (ii) Tendencia mundial y local de “la cultura de lo saludable”, perfilándose un consumidor que se preocupa cada vez más por una buena alimentación, por lo que este mercado es aún más atractivo. (iii) Ritmo de vida acelerado, lo que acrecienta la necesidad de contar con productos prácticos envasados y que estén a disposición del consumidor; (iv) el poder de las redes sociales, contribuyendo a que las novedades y lanzamientos sean conocidos casi en tiempo real por el consumidor (el 49% del Perú urbano está conectado a internet, y de este porcentaje, el 69% son millenials).

La investigación de mercados (cuali-cuantitativa) arrojó como principales hallazgos que la propuesta de un nuevo jugo natural envasado de frutas y verduras es atractiva para el 65% de consumidores entrevistados, que existe una intención de compra del 40% y que el 50% la recomendaría.

Partiendo de un mercado potencial de 2,209,321 personas de 25 a 44 años de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, y considerando el 40% de intención de compra, un crecimiento poblacional de 1.2% y un share objetivo anual de 2.5% se tendrá un mercado objetivo para el primer año de 22,358 clientes (1,162,633 botellas) y ventas del orden de 2,821,454 soles.

Luego de comprobar la viabilidad del proyecto, se procedió a definir su posicionamiento en el mercado, como ***“Vita Más es la alternativa más saludable y deliciosa de jugos envasados naturales de frutas y verduras, con mayor porcentaje de pulpa de fruta”***.

El nombre de marca *Vita Más* fue el preferido por los consumidores, nombre que denota vitalidad y energía, contribuyendo a posicionar el producto en la mente del consumidor.

Con respecto al plan de marketing, se desarrollaron las cuatro P's para lograr los objetivos estratégicos y la satisfacción total de los consumidores. A nivel de producto, se encontró que el consumidor demanda productos naturales, que le brinden nutrientes y beneficios para su salud. En tal sentido se perfiló un jugo natural de calidad, con cuatro combinaciones de frutas y verduras que brinden los beneficios de reducción de colesterol, rico en fibra y vitamina C, antioxidantes y de regulación del metabolismo.

Luego de perfilar el producto, se analizó el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar, vía la investigación de mercados, así como los costos y los precios de la competencia. Asimismo, se calculó los precios al canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia) y canal tradicional (bodegas) acorde con los márgenes de cada canal. La estrategia de precio es la de producto de *alto valor*, por lo que se ofrecerá “más por lo mismo”. *Vita Más* contará con un precio accesible manteniendo un precio competitivo en el mercado de jugos naturales envasados. En el canal moderno, la presentación principal de 475ml tendrá un precio de S/4.50, de acuerdo al formato tiendas de conveniencia y supermercados respectivamente, y en canal tradicional tendrá un precio sugerido de S/. 4.00. La presentación de 250 ml costará S/. 3.50 en canal moderno y S/. 3.00 en canal tradicional.

La estrategia de promoción de *Vita Más* tiene como objetivos principales introducir el nuevo producto, posicionar la marca y diferenciarla de la competencia resaltando sus beneficios ligados a ser la opción más saludable del mercado, e incentivar la compra y recompra del producto. En tal sentido se contempla actividad publicitaria y promocional en medios ATL, BTL y online.

La estrategia de comercialización se enfoca tanto en el canal tradicional (bodegas) como en el canal moderno (Supermercados y tiendas de conveniencia) con el objetivo de tener una penetración intensiva del nuevo jugo.

La estrategia de Operaciones apunta a crear una nueva unidad de negocio para los jugos Vita Más, acondicionando un nuevo espacio físico dentro de la actual fábrica de Agrovado. Asimismo se incluirán 6 operarios.

En cuanto a Recursos Humanos, se respetará la estructura actual de la empresa y su cultura organizacional. Se adicionarán nuevos puestos exclusivos para Vita Más. En la Gerencia Comercial, se incluirá una jefatura de producto y un analista de marketing enfocado en la marca.

Finalmente se comprobó la viabilidad económica-financiera del proyecto. Para ello, se estableció una inversión inicial de S/. 1 212,270.36, la que incluye inversión en activos fijos y el capital de trabajo. Esta inversión sería asumida en un 20% por los accionistas y 80% de préstamo bancario. Mediante el cálculo del valor presente neto y el costo promedio ponderado del capital, se compró la viabilidad del proyecto a cuatro años. Se tuvo como resultado una TIR económica de 49.97%, un WACC de 31.10% y un VAN de S/. 790,775.78.

CÁPITULO I INTRODUCCIÓN

El mercado de jugos naturales envasados está en crecimiento. Han surgido nuevas propuestas de jugos a base de frutas combinadas con chía, maca, linaza, cereales y granos, componentes dirigidos a un consumidor preocupado cada vez por tener una alimentación más saludable y natural.

En esta coyuntura, surge la idea de Agrovado de ampliar su negocio con el lanzamiento de una nueva marca de jugos naturales envasados, que combinen frutas y verduras, con el objetivo de posicionarse en la mercado como la propuesta más natural y saludable a un precio accesible.

A continuación se desarrollan los objetivos del presente plan de negocio, la justificación, el alcance, la contribución y limitantes, metodología a emplear y conclusiones del capítulo.

1.1 Objetivos

A continuación, el objetivo general y los objetivos específicos del presente plan de negocios.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad económica y financiera de una nueva unidad de negocio de jugos naturales envasados, compuesto por un mix de frutas y verduras, para la empresa Agrovado.

1.1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Analizar el mercado de jugos naturales envasados, su situación y entorno competitivo.
- Identificar y conocer al público objetivo para el nuevo producto.
- Determinar el grado de aceptación del producto y marca.
- Definir la segmentación, el mercado potencial y el posicionamiento estratégico del nuevo producto.
- Definir el mix de marketing del nuevo producto.

- Desarrollar el plan de operaciones y de recursos humanos para la nueva unidad de negocio

1.2 Justificación

La empresa

Agrovado E.I.R.L es una empresa peruana con más de 25 años en el sector agroindustrial, dedicada a la elaboración y comercialización de productos naturales a base de frutas y verduras, dirigida al canal horeca, siendo su estrategia de negocio Business to Business B2B.

En la actualidad, Agrovado emplea una estrategia de liderazgo en costos, vendiendo grandes volúmenes en el mercado B2B.

Con el fin de aumentar sus ingresos y ampliar sus utilidades, la empresa busca ingresar al negocio de Business to Consumer B2C con el lanzamiento de una nueva marca de jugos naturales envasados compuestos de un mix de frutas y verduras.

El mercado de bebidas naturales envasadas en Perú ha crecido un 67% en los últimos 5 años (2011-2016) siendo un mercado muy atractivo. Según Euromonitor International, las ventas de estas bebidas en la categoría Health and Wellness crecieron en un 12.5% en 2016 respecto al año pasado, y un 67.1% respecto a 2011 (Euromonitor, 2017). En la tabla 1 se puede observar el crecimiento año a año de la categoría.

Tabla 1: Ventas de categoría Health and Wellness 2011 - 2016 (Millones de S/)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015	2016/2011
Productos Health and Wellness	3,398.8	3,746.5	4,105.3	4,473.7	5,000.9	5,479.4	9.6%	61.2%
HW Soft Drinks	1,000.7	1,097.5	1,197.7	1,304.0	1,486.2	1,672.0	12.5%	67.1%

Fuente: Euromonitor

Figura 1: Oferta de jugos envasados en el canal moderno

(Foto tomada zona de fríos Plaza Vea San Isidro 25/07/17)



Elaboración: Autores de la tesis

Tendencia en Latinoamérica

En Colombia se presenta un crecimiento en la categoría Health and Wellness, según el portal Euromonitor. Se reportó un crecimiento interanual en ventas de 8.4% en la categoría en 2016, y de 9.3% en refrescos de esta categoría (ver tabla 2). Además, se observan esfuerzos por parte de las compañías locales y foráneas para atender a consumidores más conscientes de su salud. Así, aparecen productos como pasta libre de gluten, bebidas de aloe, bebidas de chocolate con menos azúcar, entre otros. (Euromonitor, 2017)

Tabla 2: Ventas de categoría Health and Wellness 2015-2016 en Colombia (Billones de pesos colombianos)

	2015	2016	2016/2015
Health and Wellness	10,071.20	10,915.30	8.4%
HW Soft Drinks	3,291.50	3,598.20	9.3%

Fuente: Euromonitor

En Chile, el consumo de jugos naturales se incrementa en más de 10% al año (América Retail, 2017). Según el portal Euromonitor, en 2016 las ventas en valor de jugos saludables en el retail chileno representaron el 6% en la categoría (incluye concentrados y néctares), mientras que en volumen alcanzaron el 2%. En 2011, los chilenos consumían 0,3 litros al año, y en el 2015 la demanda llegó a 0,5 litros. Hacia 2021 se estima un incremento hasta los 0,9 litros (Euromonitor, 2017). En la tabla 3 se puede observar la proyección de ventas a 2021, notándose un incremento de 101.8% en los jugos 100% naturales.

Tabla 3: Proyección de ventas de jugos en Chile 2016 – 2021 (Millones de pesos chilenos)

Sub categoría	2016	2021	2016/21 total
100% juice	17,781.1	35,876.9	101.8%
Juice Drinks (up to 24% juice)	24,381.2	28,843.6	18.3%
Nectars	239,372.2	328,554.8	37.3%
Coconut ant Other Plant Waters	365.6	987.4	170.1%
Juice Drinks (up to 24% juice)	281,905.1	394,262.6	39.9%

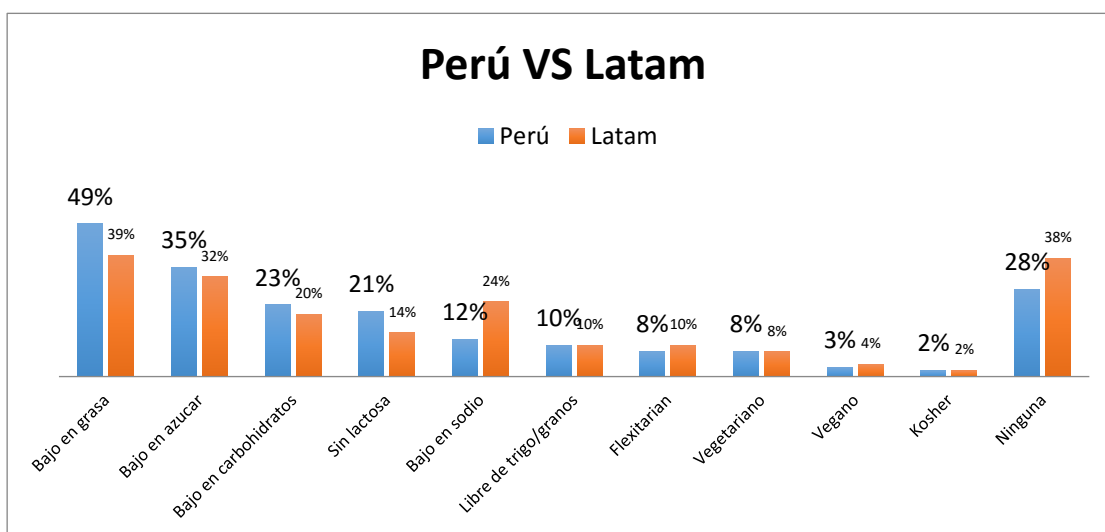
Fuente: Euromonitor

Vida saludable

La tendencia mundial y local de “la cultura de lo saludable”, resulta una oportunidad, principalmente en Lima moderna. El consumidor actual se preocupa por su salud, lleva un estilo de vida especial, saludable, preocupándose por una buena alimentación. Han aparecido marcas orientadas a satisfacer estas necesidades. Según el estudio Food Revolution Latin America de la consultora Nielsen, el 90% de los consumidores peruanos dicen pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud, por lo que este mercado es aún más atractivo (Gestión, 2017)

El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, obteniendo el segundo lugar en la región, luego de México con un 59%, según la consultora Nielsen (ver figura 2). Los consumidores peruanos se muestran más selectivos a la hora de hacer compras, evitando sabores, conservantes y colores artificiales, ya que los consideran dañinos para su salud o la de su familia. (Nielsen, 2016).

Figura 2: Comer bien: indulgencia inteligente (Nielsen 2016)



Fuente: Nielsen

1.3 Alcance

El plan de negocio para el lanzamiento de los nuevos jugos naturales envasados está dirigido a hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos NSE A, B y C, de Lima Metropolitana, cuyas edades oscilan entre los 25 a 44 años, consumidores actuales y potenciales de bebidas.

Dentro del grupo objetivo están incluidos los **Millennials**: personas nacidas a finales del siglo XX (entre 1980 y 2000), con amplio dominio de la tecnología y están permanentemente conectados a internet. Según una encuesta realizada por GFK, el 49% del Perú urbano está conectado a internet, y de este porcentaje, el 69% son millennials. (República, 2017).

Tabla 4: Características del Grupo Objetivo

Grupo objetivo	
Género	Hombres y mujeres
Edad	25 a 44 años
NSE	A, B, C
Ciudad	Lima Metropolitana
Perfil	Consumidores actuales y potenciales de alimentos y bebidas naturales que les brinden energía y bienestar.

Elaboración: Autores de la tesis

Por lo expuesto, los resultados de esta tesis no se podrán extrapolar a otros niveles socioeconómicos ni a otras ciudades del Perú. Se busca determinar la viabilidad de la nueva unidad de negocio de jugos naturales envasados, mas no asume su implementación. La investigación deberá determinar la factibilidad del proyecto.

1.4 Contribución

Esta nueva unidad de negocio contribuirá al incremento de los ingresos de la empresa Agrovado. Asimismo, busca contribuir con el bienestar de los consumidores, reflejada en la creciente tendencia por el cuidado de la alimentación y salud en el Perú.

1.5 Limitantes

Por limitaciones de tiempo, dificultad de acceso y falta de datos, esta tesis no plantea la implementación del plan de negocio.

1.6 Metodología a emplear

La metodología a emplear en el presente plan de negocio contempla la búsqueda de información en fuentes secundarias y primarias. El desarrollo de ésta se encuentra en el capítulo V de Investigación de mercado.

1.6.1 Fuentes secundarias

Información existente propia de estudios de mercado, instituciones o artículos especializados relacionados con el mercado de jugos naturales.

1.6.2 Fuentes primarias

Información que se recoge al realizar una investigación de mercado. Los estudios desarrollados fueron los siguientes:

- Investigación vía observación de la oferta del mercado actual de jugos envasados de Lima Metropolitana, donde se ofrece productos similares. Visita al canal moderno (Supermercados y tiendas de conveniencia) así como al canal tradicional (bodegas).
- Investigación cualitativa vía entrevistas a profundidad dirigidas a expertos en el rubro de jugos naturales, expertos en distribución y a nutricionistas.

- Investigación cualitativa vía focus groups dirigidas a hombres y mujeres, de NSE A y B/C, de Lima Metropolitana, cuyas edades oscilan entre los 25 a 44 años, consumidores actuales y potenciales de bebidas naturales para analizar los hábitos de consumo e intención de compra.
- Investigación cuantitativa vía encuestas presenciales para conocer la intención de compra del nuevo concepto de jugos envasados naturales de frutas y verduras. Así como encuestas on line para evaluar el nombre de marca.

Métodos de análisis: Serán de dos tipos:

- **Descripción:** El análisis de la información obtenida tanto de las fuentes secundarias y primarias será de carácter descriptivo, puntualizando los principales hallazgos relacionados con el rubro.
- **VAN y TIR:** Se utilizarán dos parámetros, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), para el cálculo de la viabilidad del proyecto de la nueva unidad de negocio.

Tabla 5: Detalle de las fuentes de información

	Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Metodología cualitativa	Observación: levantamiento de marcas y precios de jugos competidores en canal moderno y tradicional	Búsqueda de fuentes de información: APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados). INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Euromonitor Internacional. Gestión, El Comercio.
	Focus groups a consumidores de jugos envasados	
	Entrevistas a expertos del rubro de negocio de jugos, nutricionista y distribución.	
Metodología cuantitativa	Encuestas a hombres y mujeres de 25 a 44 años del NSE A, B y C.	

Elaboración: Autores de la tesis

1.7 Conclusiones del capítulo I

- El objetivo general del plan de negocios es determinar la viabilidad económica y financiera de una nueva unidad de negocio de jugos naturales envasados, compuesto por un mix de frutas y verduras, para la empresa Agrovado.
- La empresa Agrovado, con 25 años en el mercado B2B, busca entrar al mercado B2C con una marca propia de jugos envasados naturales, que le permita generar mayores ingresos.

- Las tendencias internacionales y el desarrollo del mercado de jugos naturales en la región favorecen el desarrollo del presente plan de negocios. Un ejemplo es el mercado chileno que cuenta con un pronóstico de crecimiento de ventas de 101% para el 2021, en jugos 100% naturales.
- El estilo de vida saludable (“cultura de lo saludable”), cada vez es más relevante en el mercado peruano. Según Nielsen, el 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, obteniendo el segundo lugar en la región, luego de México con un 59%.
- El alcance definido para este plan de negocio está circunscrito en hombres y mujeres pertenecientes a NSE A, B y C de Lima Metropolitana, con edades entre 25 a 44 años.
- Este plan de negocio contribuirá al incremento de los ingresos de la empresa Agrovado.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrollarán los conceptos clave utilizados en el plan de negocio, el contexto actual y el marco legal.

2.1 Conceptos clave

Los conceptos claves del presente plan de negocios son:

- **Sector retail:** Engloba a todos los negocios relacionados con la venta directa al consumidor final, sin intermediarios.
- **Shopper:** Es el prospecto de compras, aquel que está buscando alternativas de productos o servicios y decide la compra.
- **Estilo de vida saludable:** Tendencia hacia el consumo saludable, a nivel mundial y local. Cada vez más personas mantienen un estilo de vida saludable, en el cual el consumo de alimentos naturales y saludables es primordial.
- **Horeca:** Acrónimo utilizado para referirse a Hoteles, Restaurantes y Cafés/Catering.
- **HW Soft Drinks:** Health and Wellness Soft Drinks, categoría de jugos o bebidas no alcohólicas, saludables.
- **Millenials:** Probablemente se trate del público objetivo potencial. Son personas que han nacido a finales del siglo XX (entre 1980 y 2000) y que actualmente concentran la mayor cantidad de población. Es un segmento que marca las nuevas tendencias de consumo. (República, 2017)
- **CRM:** Proviene de la sigla inglesa Customer Relationship Management. Acorde a Phillip Kotler se trata del manejo de la información detallada del cliente y de todos sus puntos de contacto con el fin de maximizar su lealtad. (Kotler, 2012).
- **Pulpas ascépticas:** Según el portal Pulpa Fruit, es un producto pastoso, no diluido o concentrado, obtenido a través de un proceso de refinado o pasteurizado de algunos frutos. Agrovado ofrece pulpas de mango, fresa y maracuyá.
- **Productos light:** son productos sin azúcar, bajos en grasa, que utilizan endulzantes naturales como la Stevia.

- **HACCP:** Según la OMS, el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) se relaciona específicamente con la producción de alimentos inocuos.

2.2 Contexto

Contexto actual del sector Retail

En Lima Metropolitana se observa un crecimiento rápido en el número de tiendas de conveniencia. Este formato de retail empezó en el año 2015, y ya en 2016 ha logrado un crecimiento de 163% en ventas. El principal factor de este crecimiento fue la aparición de la marca Tambo+ en el mercado, que en su primer año apertura 90 locales, logrando contar con el 57% del número total de tiendas de conveniencia en el país (Euromonitor, 2017). En la tabla 6 se observa el incremento de número de tiendas de abarrotes en Perú desde 2011 a 2016.

Tabla 6: Número de tiendas de abarrotes en canal moderno 2011 – 2016

Tiendas	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Canal moderno	688	745	808	864	900	1,066
Tiendas de conveniencia	-	-	-	-	36	157
Discounters	23	9	6	15	14	16
Forecourt Retailers	478	523	559	584	571	606
Hipermercados	80	86	97	107	115	117
Supermercados	107	127	146	158	164	170

Fuente: Euromonitor

Aun así, el canal tradicional sigue siendo el favorito por el shopper peruano. La tabla 8 nos muestra que las tiendas de abarrotes tradicionales representaron el 76% de las ventas totales de las tiendas de abarrotes el año pasado, según data de Euromonitor.

Tabla 7: Canal tradicional vs canal moderno 2016 millones de soles

	2016	Porcentaje
Tiendas de abarrotes modernas	12,948.20	24%
Tiendas de abarrotes tradicionales	40,612.30	76%
Grocery Retailers	53,560.50	100%

Fuente: Euromonitor

Contexto actual del shopper peruano

El shopper peruano es multicanal priorizando básicamente la bodega, el mercado tradicional y el autoservicio. Existe un afianzamiento del canal tradicional, siendo su participación de 70%, en contraste con la del canal moderno, con solo el 20% del mercado, según la consultora Kantar Worldpanel, Shopper & Retail Day, 2016 (Peru Retail, 2016)

Asimismo se nota un incremento de 2.7% del ticket promedio de compra en el canal tradicional, en el segundo trimestre de 2016, mientras que el incremento en el canal moderno es de 14.5%, siendo de S/. 15.30 el ticket de gasto por ocasión en autoservicios, según Kantar Worldpanel.

El shopper peruano elige el canal de venta por su cercanía, según CCR, si una tienda de canal moderno no se encuentra cerca del cliente, este optará por irse a la más cercana que sería una bodega. Es por eso que recomienda una ubicación estratégica en tiendas de canal moderno para incrementar el consumo (Perú Retail, 2016)

2.3 Marco legal

Existen varios entes reguladores de alimentos y bebidas, a detallar:

Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA: SENASA es la Autoridad Nacional encargada de la fiscalización de la Producción Orgánica nacional, propone las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico en el mercado nacional e internacional.

Dirección General de Salud Animal – DIGESA: Para la comercialización de productos para consumo masivo, se debe realizar el registro sanitario en la entidad DIGESA, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). DIGESA tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los lineamientos técnico normativos y requisitos para otorgar a las empresas agroindustriales, el Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas Industrializados.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI: Ante INDECOPI, se debe registrar la marca, cumpliendo todo el proceso que conlleva la sección Registro de Marca y Otros Signos. Asimismo, dicha institución se dedica a supervisar, fiscalizar y sancionar en el país el cumplimiento de la información del etiquetado, así como las disposiciones que en materia de etiquetado son reguladas de manera específica en todo el reglamento técnico.

Es importante resaltar que, en junio del presente año, se aprobó la Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, el cual implica que las empresas de alimentos deben modificar el etiquetado de sus productos, según los parámetros técnicos establecidos en contenido de sodio y grasas saturadas. Asimismo, se debe tomar en cuenta las actualizaciones en la Ley de Etiquetado y Verificación de los Reglamentos Técnicos de los Productos Industriales Manufacturados – Ley 28405, el cual establece de manera obligatoria, el etiquetado para los productos industriales manufacturados, para uso o consumo final, que sean comercializados en el territorio nacional, con la finalidad de salvaguardar el derecho a la información de los usuarios y consumidores.

Finalmente, es importante mencionar que el Codex Alimentarius ha establecido niveles mínimos de contenido de fruta para denominar un producto jugo o néctar:

Tabla 8: Niveles mínimos de contenido de fruta (Porcentaje)

Fruta	Jugos	Néctares
Piña	12.8	40
Guanabana	14.5	25
Carambola	7.5	25
Papaya		25
Lima	8	según país
Limón	8	según país
Naranja	Entre 11.8 y 11.2	50
Fresa	7.5	40
Manzana	11.5	50
Mango	13.5	25
Granadilla	12	25
Durazno	10.5	40
Pera	12	40
Uva	16	50
Arándano rojo	10	25

Fuente: Codex Alimentarius

2.4 Conclusiones del capítulo II

- El crecimiento y el atractivo del sector Retail peruano resulta óptimo para el presente plan, en especial el canal moderno y sus formatos de supermercados y tiendas de conveniencia. Este último tiene un crecimiento de 163% interanual en ventas, según Euromonitor.
- El canal favorito para el shopper peruano es el tradicional. Según Kantar Worldpanel, este canal representa el 70% de las ventas retail del mercado peruano.
- El shopper peruano es multicanal. Elige el canal de venta por su cercanía. CCR recomienda al canal moderno posicionarse estratégicamente en donde se encuentran sus clientes.
- Existen diversas regulaciones en la industria alimenticia. Se debe tener en cuenta todos los reguladores y leyes para no incumplir con normas establecidas. Entre los principales se encuentra SENASA, DIGESA e INDECOPI.

CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

En este capítulo se analiza el entorno político, legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico vía análisis SEPTE; las 5 fuerzas de Porter, el análisis del sector de jugos envasados, y finalmente se desarrolla la matriz EFE.

3.1 Análisis del entorno

Con el objetivo que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe tener identificada los cambios que se producen en su entorno. Es por ello la importancia del análisis SEPTE.

3.1.1 Análisis SEPTE

A continuación, se detallará el análisis del entorno político, legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico para la empresa Agrovado.

2.1.1.1. Político / Legal

Desde julio de 2016, el economista Pedro Pablo Kuczynski es presidente del Perú. Dentro de su gestión, el Banco Mundial calificó al Perú en el ranking del **Doing Business 2017**, con la posición número 54 de 190 países. De América Latina y el Caribe, Perú se ubica en tercer puesto tras México (47) y Colombia (53) (Group, 2017). A continuación en la Tabla 9 se puede visualizar la metodología de evaluación:

Tabla 9: Metodología de evaluación Doing Business 2017 (Mundial, 2017)

1	Apertura de una Empresa.	7	Manejo de permisos de construcción.
2	Obtención de electricidad.	8	Registro de Propiedades.
3	Obtención de Crédito.	9	Protección de los inversionistas minoritarios.
4	Pago de impuestos.	10	Comercio transfronterizo.
5	Cumplimientos de contratos.	11	Resolución de la insolvencia.
6	Regulación del mercado de trabajo.	12	Contratación pública.

Elaboración: Autores de la tesis

Sector Alimentario

El actual gobierno ha aprobado que, a partir del 2017, las empresas productoras e importadoras de artículos para consumo directo se registrarán por nuevas reglas para la comercialización en el país tras la publicación de dos decretos legislativos que modifican las autorizaciones sanitarias y la ley de etiquetado.

Según KPMG Perú, la aprobación del decreto legislativo 1290 elimina el registro sanitario. Para asegurar la inocuidad de los alimentos producidos en el país queda como único trámite la habilitación sanitaria emitida por la Dirección General de Sanidad Animal – DIGESA, esta autorización se entregará por establecimiento y ya no por producto. "Esto reduce de forma significativa los costos de los trámites, así como la cantidad de documentación requerida", explica el Sr. Óscar Vásquez, gerente senior de Tax & Legal de KPMG Perú. Es importante recalcar que, el decreto legislativo 1222 - pre publicado por DIGESA-, hace hincapié en que las empresas dedicadas a la fabricación de alimentos deberán cumplir con el protocolo de buenas prácticas de manufactura y el HACCP (Comercio, 2017).

Por otro lado, en el mes de junio del presente año, la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobó el reglamento de la Ley 30021 – Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, el cual implica que las empresas de alimentos deben modificar el etiquetado de sus productos, según los parámetros técnicos establecidos en contenido de sodio y grasas saturadas. Los productos que superen los parámetros permitidos tendrá una advertencia en el empaque y en las propagandas, con la finalidad de prevenir e informar a los consumidores.

2.1.1.2. Económico

El pasado 18 de julio, en su mensaje a la nación, el Presidente Pedro Pablo Kuczynski, indicó que se espera que la economía crezca este año menos de 3%, debido a la caída de la inversión privada y a la lenta recuperación de la inversión pública. Asimismo, explicó que la combinación del caso de corrupción Odebrecht más el Niño Costero costó al Perú el 2% del PBI.

Por otro lado, las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de los commodities, a la desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. Es importante recalcar, que la economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Es por ello que, para incrementar el crecimiento se requiere de reformas

estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), los fondos de recuperación de la infraestructura agrícola dañada por el Niño Costero es de 132 millones de soles. El programa gubernamental para reactivar la actividad agropecuaria comprendía la entrega de bonos de emergencia de S/1.000 por hectárea perdida hasta un tope de 4 hectáreas. También se había establecido implementar un programa de cultivos temporales y la recuperación de plantaciones de frutales (Comercio, Restituir Infraestructura Agrícola, 2017).

2.1.1.3. Socio cultural

De acuerdo al Banco Mundial, en el 2016 la tasa de crecimiento demográfico en Perú fue del 1.3%, registrando 31,488,625 habitantes (INEI, 2016). A continuación, se detalla los indicadores demográficos:

Tabla 10 Perú: Población e Indicadores Demográficos 2000-2025

INDICADORES	PROYECCION VIGENTE HIPOTESIS MEDIA (Oficial)		PROYECCION INEI, 1995	
	2000	2025	2000	2025
Población Total				
2000	25 939 329		25 661 690	
2010	29 957 804		29 885 340	
2020	33 923 224		33 756 697	
2025	35 725 458		35 518 232	
Tasa Global de Fecundidad (hijos/mujer)				
2000-2005	2,86		2,64	
2020-2025	2,10		2,10	
Tasa Bruta de Natalidad (por mil)				
2000-2005	23,30		22,56	
2020-2025	16,76		16,55	
Tasa Bruta de Mortalidad (por mil)				
2000-2005	6,15		6,16	
2020-2025	6,12		6,20	
Tasa de Crecimiento (por mil)				
2000-2005	17,15		16,40	
2020-2025	10,64		10,35	
Tasa de Mortalidad Infantil (por mil)				
2000-2005	33,40		37,40	
2020-2025	20,70		21,50	
Estructura por grupos de Edad (por cien)				
	2000	2025	2000	2025
0-14	34,54	24,09	33,38	23,62
15-64	60,75	67,48	61,80	67,80
65 y más	4,71	8,43	4,82	8,58

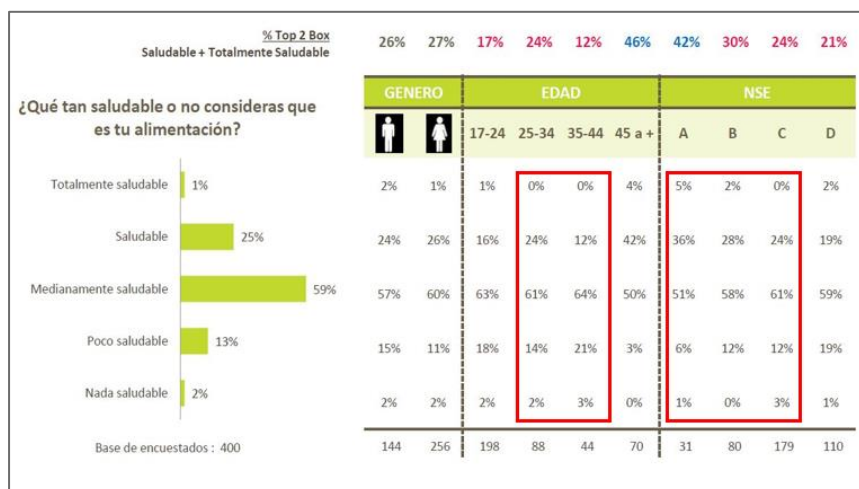
Fuente: INEI

Existe en Latinoamérica y en Perú una tendencia de consumo saludable. Los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, las fuentes de producción y los beneficios para la salud de lo que consumen. Fabricantes y retailers necesitan buscar mecanismos que les permitan hacer más fácil su decisión de compra, permitiéndoles tomar decisiones informadas, comprender los beneficios de ingredientes y alimentos particulares entre otros.

El estudio de Arellano “**Estilo de Vida Saludable**”, concluye que el perfil saludable del peruano es de una persona de entre 25 a 44 años, son mayoritariamente hombres. Su dieta incluye hasta diez tipos de frutas y veinte clases de verduras, y la caminata es su actividad más habitual. (Gestión, 2016)

Por otro lado, en Lima metropolitana, Invera realizó un estudio acerca de la alimentación saludable (Ver Figura 3). El 26% de los limeños considera que su alimentación es totalmente saludable o saludable, tanto para hombres (26%) como para las mujeres (27%), siendo las personas de 45 a más los que se alimentan mejor (46%), seguida por los de 25 a 34 años (24%). Así también el 42% de los que tienen una alimentación saludable y totalmente saludable pertenece a NSE A, seguido del B con 30%. Por lo anterior, se concluye que existe una oportunidad para el presente plan de negocios.

Figura 3: Resultados de estudio acerca de la Alimentación Saludable



Fuente: INVERA, 2016

2.1.1.4. Tecnológico

Con aproximadamente 19 millones de usuarios, el Perú se ubica en el puesto 40 del ranking mundial de personas que se conectan a Internet. Según el estudio **Hábitos y Actitudes hacia Internet** de Ipsos Perú, el uso de smartphones se elevó a 66%, mientras que el internet fijo cayó 56%.

Por otro lado, la edad promedio de los usuarios de Internet se eleva de 26 a 29 años, lo que ratifica la incorporación del segmento adulto al mundo digital en los últimos años. (Gestión, 2016)

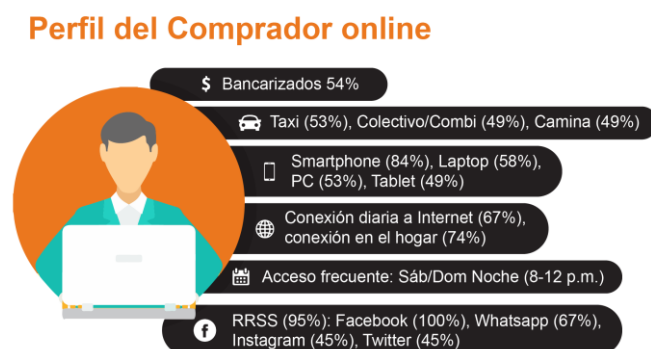
Asimismo, se determinó que ya se identifican alrededor de 3 millones de compradores online. A pesar de no ser una cifra muy alta, la tendencia del e-commerce se encuentra en movimiento. La penetración de los e-commerce ha crecido de manera importante en los NSE B y C, ya no es exclusivo del nivel socioeconómico AB.

El perfil del comprador online en el Perú

El comprador online peruano es del NSE AB y se encuentra en un rango de edad 25 a 35 años. Es trabajador dependiente y más del 50% son millenials que viven conectados al mundo digital a través de un smartphone. Son usuarios activos de redes sociales como Facebook y Whatsapp. (Gestión, 2017)

En la Figura 4 se puede visualizar el perfil del comprador online peruano:

Figura 4: Perfil del comprador online



Fuente: Ipsos APOYO

Velocidad de internet

Perú ocupa actualmente, el primer lugar en Latinoamérica en velocidad de Internet móvil, con 10 Mbps, según la medición de la compañía británica Open Signal.

Actualmente todavía existe una brecha, ya que solo el 46% de peruanos tiene acceso a internet, lo que demuestra que hay un desafío para las compañías dedicadas a este rubro. En Lima Metropolitana, el 95.8% de los hogares de NSE A cuentan con internet en casa. El NSE B un 78.6% y el NSE C un 46.5% (Ver Tabla 11).

Tabla 11: Perfil de hogares según NSE en el 2016, en Lima Metropolitana

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Su hogar tiene: Internet	No	55.2%	4.2%	21.4%	53.5%	44.6%	70.4%	85.8%	99.1%
	Si	44.8%	95.8%	78.6%	46.5%	55.4%	29.6%	14.2%	0.9%

Fuente: APEIM

Es importante resaltar que, si bien en primera instancia no se empleará el canal e-commerce dentro de la estrategia de comercialización, si se realizará toda una estrategia de comunicación por RRSS y construcción de marca. Por lo cual es importante conocer al perfil de comprador peruano online que utiliza este medio de compra.

2.1.1.5. Ecológico

En el sector alimentario es sumamente importante la decisión del packaging. De igual manera, en Perú se han identificado tendencias sobre este tema, que son relevantes a considerar y se enlistan en la Tabla 12. (EcoFocus, 2016)

Tabla 12: Tendencias sobre packaging

Ecológicos y sostenibles	<ul style="list-style-type: none">• Alta consciencia de los consumidores sobre el origen de los productos que están comprando y en cuanto afecta al medio ambiente.• Empresas incluyen la información sobre la sostenibilidad de los empaques que se utilizan.• Tendencia de utilizar empaques hechos de materiales reciclados y amigables con el ambiente.
Transparente	<ul style="list-style-type: none">• Preferencia por el consumidor en saber cómo son los productos que están considerando adquirir.• Tendencia de uso de empaquetados transparentes y con aberturas.
Enfoque de gustos en los millenials	<ul style="list-style-type: none">• Tres de cada cuatro millenials eligen productos sanos y en empaques ecológicos.• Millenials buscan de la sostenibilidad en el empaque.

Fuente: Evergreen Packaging y EcoFocus

Finalmente, el estudio “**Tendencias en la industria de bebidas 2017**” de las empresas Evergreen Packaging y EcoFocus, hace mención que los Millennials piensan en el envase y su aporte al ambiente a la hora de adquirir una bebida: el 73% compra productos con envases reciclables y el 59% con envases de materiales renovables. (Comercio, 2017)

3.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

A continuación se presentan las cinco fuerzas de Porter

3.1.2.1. Riesgo de entrada de potenciales competidores

La amenaza de nuevos competidores es fuerte debido a que es un mercado potencialmente rentable y la tendencia del consumo saludable también está creciendo exponencialmente. El nicho objetivo es propenso a recibir nuevas propuestas de servicios que ayuden a consumir productos saludables y de una amplia variedad de precios.

Dado a que Perú mantiene en la actualidad 21 TLC's vigentes y 4 por entrar a vigencia, el ingreso de nuevos competidores es altamente posible.

3.1.2.2. Intensidad de rivalidad entre las empresas establecidas

Actualmente, la intensidad de rivalidad entre empresas establecidas es fuerte, dado a que día a día aparecen nuevos competidores directos e indirectos. La competencia directa está conformada por :

- **Four & Nat:** empresa que produce jugos de cinco sabores con ingredientes 100% naturales. Dentro de su catálogo de productos se encuentran: frutas más vegetales y frutas más semillas. La presentación de su oferta es en envase PET de 300ml y vidrio de 475ml. Se posicionan en el mercado como jugos saludables con gran variedad de combinaciones y presentaciones. Se encuentran en canales modernos, no tienen presencia en canal tradicional. No cuenta con mucha publicidad.
- **Kero:** oferta que brinda nueve opciones de sabores, de los cuales mantiene presentaciones en vidrio de 300 y 475ml, y en tetrapack de 1lt. Cuenta con una opción de jugos funcionales marca Smoothies, el cual contiene mayor cantidad de ingredientes como los superfoods. Su principal producto es Kero Exotic Fruits, un jugo de frutas. Se posicionan como jugos 100% peruano, hechos de frutas endulzados con Stevia, haciéndola una oferta más sana. Cuenta con presencia en canales moderno y tradicional. Se puede observar que realizan promociones en punto de venta.
- **Chía Más:** bebidas desarrolladas desde el punto de la chía, incluyendo diversidad de pulpas de frutas con la finalidad de otorgar la mejor opción de bebidas funcionales. Expone las propiedades de la semilla y las mezcla con guanábana, camu camu y mango. Como marca busca relacionarse con un estilo de vida fitness. Se puede encontrar en canales moderno y tradicional. Como acciones de promoción, realiza degustaciones regularmente.
- **Cosecha de Oro:** oferta de bebidas a base de quinua, maca, aloe y maíz morado, las cuales son mezcladas con otras frutas para brindar una opción innovadora a los consumidores. Sus presentaciones son en vidrio de 475ml. No cuenta con un posicionamiento definido. Su presencia está en canal moderno. No se encuentran mayores esfuerzos de publicidad.
- **Frumas:** empresa que ofrece jugos de calidad Premium, elaborados con 100% pulpa de fruta de exportación. Sus presentaciones son de vidrio de 475 y 500ml. Cuenta con una línea regular y otra light, endulzado con stevia. Se posicionan como una oferta de jugos de frutas refrescantes para cualquier ocasión de consumo. Se puede encontrar en canales moderno y tradicional. Se observan acciones de promoción en punto de venta, mayormente en canal moderno.

- **Inka Frutt:** opción de jugos naturales que tiene cuatro sabores en su cartera de oferta. Sus presentaciones son de vidrio de 300 y 475ml. Sus jugos son en base de camu camu, maracuyá, manzana, entre otras frutas. Se posicionan como jugos naturales hechos de frutas amazónicas, especialmente el camu camu. Se encuentran a la venta en canal moderno supermercados.

3.1.2.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es fuerte, ya que es un segmento preocupado por tener una alimentación saludable, que está siempre atento a las novedades y alternativas de productos que se ofrecen en el mercado que cumplan con los requisitos de ser productos de calidad, saludables, naturales y que les brinden los beneficios de energía, bienestar y salud. Son hombres y mujeres multitask, que estudian y/o trabajan, tienen un ritmo de vida acelerado, activos, sociales, realizan algún deporte o actividad física para mantenerse saludables.

3.1.2.4. Poder de negociación con los proveedores

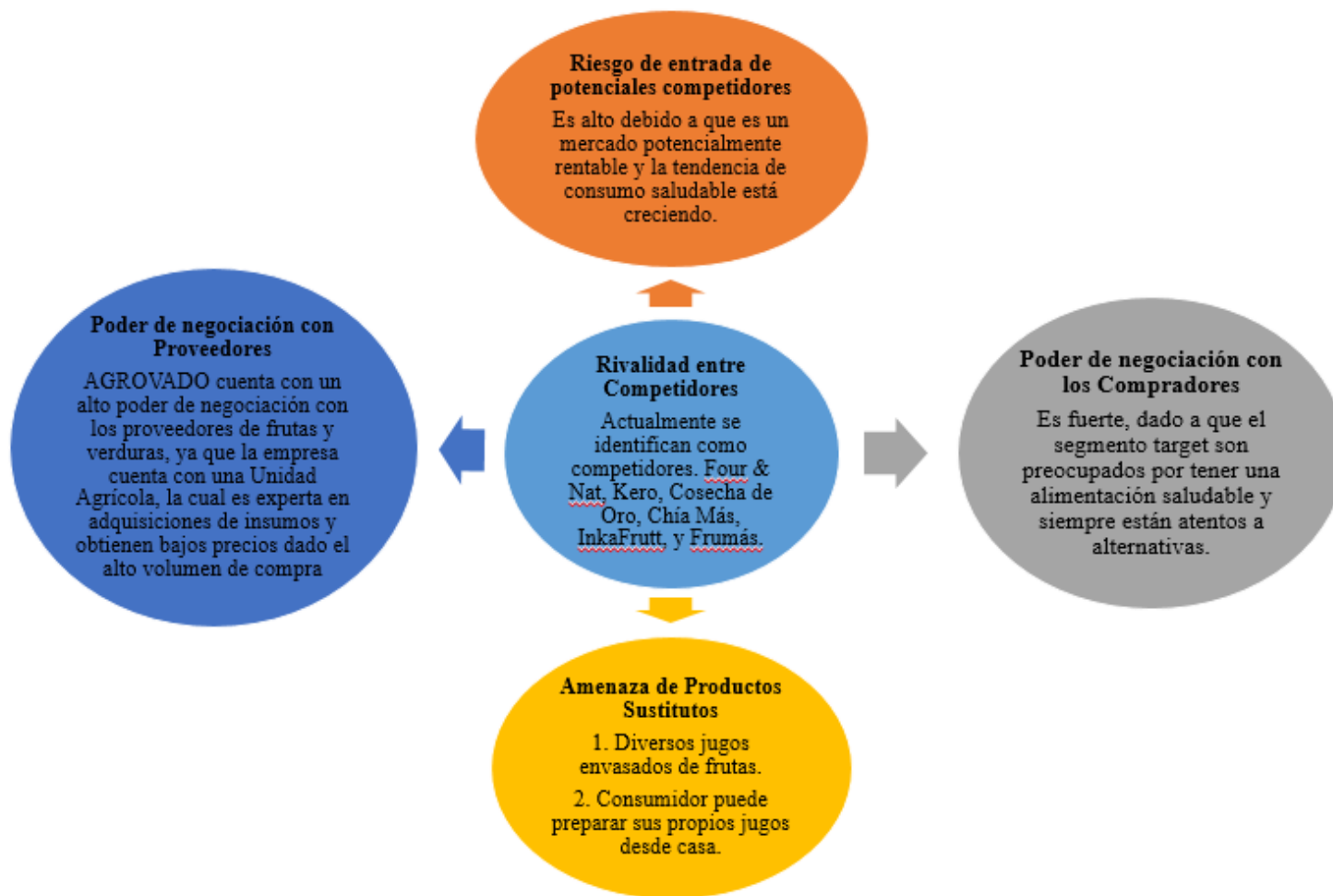
Agrovado cuenta con un alto poder de negociación con sus proveedores, los cuales son pieza clave para lograr altos estándares de calidad en el producto final. La empresa cuenta con una **unidad agrícola**, la cual se encarga de los pedidos a los proveedores y **controla la cantidad y los tiempos de entrega**. Los proveedores deben asegurar no solo una alta calidad en su cosecha, ofreciendo la mejor selección de frutos y vegetales, sino el cumplimiento en el aprovisionamiento en fecha y cantidad según lo demande la empresa.

3.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos y servicios sustitutos son fuertes debido a que hay diversas bebidas de jugos envasados posicionados en el mercado, tanto en canal moderno como tradicional. Por otro lado, el cliente puede preparar sus propios jugos naturales desde su hogar.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pueden visualizar en la Figura 5:

Figura 5: Cinco Fuerzas de Porter Empresa Agrovado



Elaboración: Autores de la tesis

3.2 Análisis del sector jugos envasados

Se presenta a continuación el análisis al sector de jugos envasados.

3.2.1 Comportamiento del sector

Actualmente se vive un ritmo de vida acelerado, no hay tiempo para alimentarse adecuadamente. Surge un nuevo estilo de vida de búsqueda de bienestar y alimentación saludable. Esto ocasiona un incremento de la oferta de productos orgánicos y naturales, surge además la oferta de bebidas funcionales, que brinden una serie de beneficios a la salud y el bienestar del consumidor.

De acuerdo a Euromonitor, el mercado de jugos envasados en el Perú fue de 385 millones de litros en el 2016, mostrándose una tendencia creciente hacia el 2021 (Ver Figura 6).

Los jugos envasados se ubican en tercer lugar de participación con 13% dentro del mercado de bebidas no alcohólicas (millones de litros), siendo las gaseosas las que lideran con 54% del mercado seguidas por las aguas embotelladas con 24%. A continuación en la Tabla 13 se puede visualizar las ventas por volumen y en la Tabla 14 las ventas por valor:

Tabla 13: Ventas por volumen en el 2016 de la categoría Soft Drinks

(millones de litros)

Millones de Litros	Off-trade	On-trade	Total
Agua embotellada	681,5	58,9	740,4
Bebidas Carbonatadas	1560,5	314,1	1874,6
Concentrados	-	-	-
Jugos	374,1	10,8	385,0
Café Listo para tomar	0,0	-	0,0
Té Listo para tomar	78,2	-	78,2
Bebidas energizantes y deportivas	181,8	0,9	182,7
Bebidas asiáticas especiales	-	-	-
Bebidas sin alcohol	2876,0	384,7	3260,8

Fuente: Euromonitor

Tabla 14: Ventas por valor en el 2016 de la categoría Soft Drinks

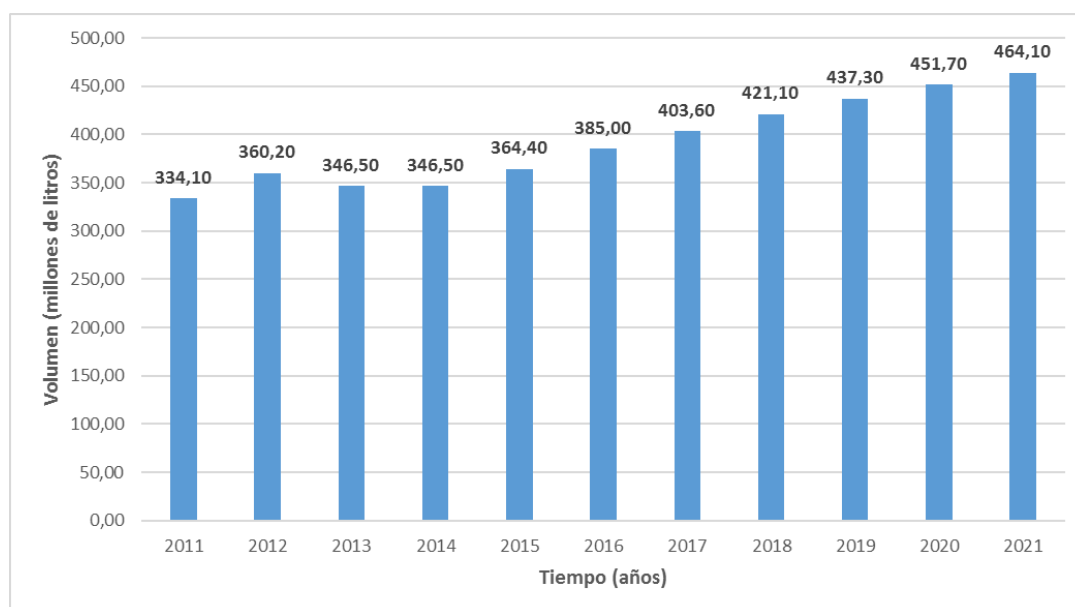
(millones de soles)

Millones de Litros	Off-trade	On-trade	Total
Agua embotellada	1295,1	272,4	1567,5
Bebidas Carbonatadas	3680,0	3088,6	6768,9
Concentrados	82,7	-	82,7
Jugos	980,2	148,6	1128,8
Café Listo para tomar	0,3	-	0,3
Té Listo para tomar	430,8	-	430,8
Bebidas energizantes y deportivas	1046,0	77,5	1123,5
Bebidas asiáticas especiales	-	-	-
Bebidas sin alcohol	7515,3	3587,2	11102,4

Fuente: Euromonitor

En el 2016 se vendió 385 Millones de litros de jugos envasados en el Perú y se espera que para el 2021, crezca hasta 464.10 Mn de Lts.

Figura 6: Crecimiento de jugos envasados en el Perú (mn litros)



Fuente: Euromonitor

3.2.2 Principales participantes del sector

En la categoría Jugos Naturales Envasados, se encuentran a los siguientes competidores (Ver Tabla 15):

Tabla 15: Marcas de jugos naturales envasados en Perú

	Four & Nat	Kero	Chia Más	Cosecha de oro	Frumas	Inka Frutt
Sabores	1. Tomate con Maracuyá y Mango. 2. Beterraga con Fresa y Uva. 3. Espinaca con Piña y Manzana. 4. Zanahoria con Naranja y Fresa. 5. Aloé Vera. 6. Arándano y Uva. 7. Chía y Fresa. 8. Manzana y Linaza. 9. Chía y Maracuyá. 10. Aloé y Mango. 11. Chía Orgánica, Mandarina y Naranja.	1. Camu Camu, Manzana y Canela. 2. Camu Camu, Maracuyá y Mango. 3. Camu Camu, Naranja y Piña. 4. Camu Camu. 5. Naranja. 6. Naranja, Cocona, Granadilla. 7. Fresa y Piña. 8. Smoothie de Manzana. 9. Smoothie de Mango	1. Guanábana. 2. Camu Camu. 3. Mango.	1. Quinuazana. 2. Macamiel. 3. Vidaloe. 4. Maximum.	1. Mango, Sandía. 2. Tropical. 3. Mango, Maracuyá. 4. Mango, Durazno. 5. Piña, Maracuyá. 6. Cranberry. 7. Durazno. 8. Naranja. 9. Mango.	1. Maracuyá, Mango, Camu Camu. 2. Manzana, Camu Camu, Canela. 3. Piña, Naranja, Camu Camu. 4. Chicha, Piña, Blueberry.
Profundidad	11 x 2	9 x 3	3 x 1	4 x 1	9 x 2	4 x 2
Envases	vidrio 475ml / pet 300ml	vidrio 475ml - 300ml / tetrapack 1lt	vidrio 300ml	vidrio 475ml	vidrio 475ml/500ml	vidrio 475ml/300ml
Precios	S/5.38 y S/6.28	S/4.50 / S/5.20	S/5.20	S/4.60	S/4.10	S/4.20
Puntos de venta	Tiendas de conveniencia, Supermercados, Tiendas naturistas,	Tiendas de conveniencia, Supermercados, Tiendas naturistas,	Tiendas de conveniencia, Supermercados, Tiendas naturistas,	Supermercados,	Tiendas de conveniencia, Supermercados, Tiendas naturistas, , Universidades	Supermercados
Categoría	Saludable	Natural	Saludable	Saludable	Natural	Natural
Web	four-nat.com	abtnatural.com	productosng.com	cosechadeoro.com	frumas.pe	inkafrutt.webnode.es
Posicionamiento	Jugos saludables con gran variedad de combinaciones y presentaciones. Mezclan frutas, semillas y verduras.	Jugos 100% peruanos. Jugos de frutas endulzados con stevia.	Bebidas saludables en base a Chía y otras frutas. Expone los beneficios de la semilla.	Superfruits. Bebidas nutritivas en base a semillas y granos. No cuenta con un posicionamiento especial.	Jugos de frutas refrescantes para cualquier ocasión de consumo.	Jugos naturales de frutas amazónicas, especialmente el camu camu.

Elaboración: Autores de la tesis

3.2.3 Tendencias del sector

Ahorro de tiempo. Uno de los principales factores determinantes en este crecimiento del consumo ha sido sin lugar a dudas el cambio en el estilo de vida de los consumidores, quienes ahora cuentan con un menor tiempo dentro de casa. Así, el “ahorro de tiempo” termina siendo un factor fundamental en el consumo actual.

Vida sana. Otra tendencia positiva para el sector ha sido “la cultura de lo saludable”. El consumidor de hoy se preocupa por su salud, por alimentarse sanamente. Han aparecido sub categorías que apuntan a satisfacer estas nuevas necesidades de los consumidores: jugos de combinaciones de frutas y verduras para desintoxicar el cuerpo, brindar energía y bajar de peso (Gestión, 2017).

Sector Retail

De acuerdo a Nielsen, referente a las tendencias del sector retail, se deben resaltar los siguientes puntos (Nielsen, 2016):

Supermercados: de acuerdo al panorama actual, apuntarán con más fuerza con formatos de hard discount para penetrar el canal tradicional.

Tiendas de conveniencia: hay un crecimiento acelerado en Lima del formato tienda de conveniencia, como las marcas **Listo y Tambo** con un formato que exige tener una oferta diferenciada a la de otros canales. De esta manera, brinda un atractivo diferencial al consumidor, así como una cercana ubicación a diferencia de los supermercados.

3.3 Identificación de oportunidades y amenazas

3.3.1 Oportunidades

Las oportunidades identificadas para el siguiente plan de negocios, se pueden visualizar en la Tabla 16:

Tabla 16: Oportunidades Identificadas

1. Tendencia del consumidor local hacia la alimentación saludable y balanceada.
2. El shopper peruano tiene mayor preferencia por el canal tradicional (70%).
3. Poca competencia actual en la categoría jugos naturales envasados de frutas con el adicional específico de verduras.
4. Incremento en crecimiento de Redes Sociales RRSS como un canal importante para contactar a los clientes potenciales.
5. Incremento constante de potenciales puntos de venta: tiendas de conveniencia, supermercados.

Elaboración: Autores de la tesis

3.3.2 Amenazas

Las amenazas identificadas para el siguiente plan de negocios, se pueden visualizar en la Tabla 17:

Tabla 17: Amenazas Identificadas

1. Alto poder de negociación de canal moderno: supermercados y tiendas de conveniencias.
2. Alta presencia de productos sustitutos.
3. Mayor protección hacia consumidor peruano, respecto a la información del etiquetado en cualquier alimento saludable.
4. Factor climático, los cual perjudica la producción de frutas y verduras.
5. Alto poder adquisitivo de tecnologías nuevas por parte de la competencia.

Elaboración: Autores de la tesis

3.3.3 Matriz EFE: Oportunidades y Amenazas

A partir de las oportunidades y amenazas identificadas, se procedió a asignar los factores determinantes y su respectivo peso ponderado. Se estableció una calificación sobre la eficacia de cumplimiento de cada factor para obtener un puntaje final y entender, así, el nivel de eficacia con el cual se puede llegar a aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. A continuación, se presenta la tabla 18 que contiene el desarrollo de dicha matriz.

Tabla 18: Evaluación de Factores Externos EFE determinantes de éxito

Factores determinantes del Éxito - EFE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Tendencia del consumidor local hacia la alimentación saludable y balanceada.	15%	4	0,6
2. El shopper peruano tiene mayor preferencia por el canal tradicional (70%).	10%	3	0,3
3. Poca competencia actual en la categoría jugos naturales envasados de frutas y verduras.	10%	3	0,3
4. Incremento en crecimiento de Redes Sociales RRSS como un canal importante para contactar a nuestros clientes potenciales.	5%	2	0,1
5. Incremento constante de potenciales puntos de venta: tiendas de conveniencia, supermercados.	10%	3	0,3
Amenazas			
1. Alto poder de negociación de canal moderno: supermercados y tiendas de conveniencias.	15%	4	0,6
2. Alta presencia de productos sustitutos.	10%	3	0,3
3. Mayor protección hacia consumidor peruano, respecto a la información del etiquetado en cualquier alimento saludable.	10%	3	0,3
4. Alto factor climático, lo cual perjudica la producción de frutas y verduras.	10%	3	0,3
5. Alto poder adquisitivo de tecnologías nuevas por parte de la competencia.	5%	2	0,1
Total	100%		3,2
Nota: Las calificaciones indican el nivel de cumplimiento con que las estrategias planteadas por los tesisistas responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			

Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, ponderados todos los factores, se obtuvo un total de 3.2, lo cual indica que el proyecto, tal como está planteado, permite aprovechar las oportunidades y asimilar las amenazas que rodean al sector de bebidas envasados naturales.

3.4 Conclusiones del Capítulo III

- Se identifica como una amenaza importante el factor climático (los desastres ocasionados por el Fenómeno del Niño en febrero del presente año), dado que afecta los pedidos de frutas y verduras a los actuales proveedores de la empresa Agrovado, tanto en cantidad como en tiempos de entrega.
- En el mes de junio del presente año, se aprobó el reglamento de la Ley 30021 – Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, el cual implica que las empresas de alimentos deben modificar el etiquetado de sus productos, según los parámetros técnicos establecidos en contenido de sodio y grasas saturadas.
- Al presente año se ha identificado 3 millones de compradores online en el Perú. Esta tendencia ha incrementado y posicionado en los NSE B y C, lo cual beneficia al plan de negocios expuesto.

- Las tendencias actuales en packaging son que sea ecológicos, sostenibles y transparentes.
- Actualmente, existe una intensidad de rivalidad entre empresas establecidas en el mercado, tanto como competencia directa e indirecta. Asimismo, hay un riesgo alto de entrada de nuevos competidores.
- AGROVADO cuenta con un alto poder de negociación con los proveedores de frutas y verduras, ya que cuenta con una Unidad Agrícola, experta en adquisiciones de insumos y obtienen bajos precios dado al alto volumen de compra. Sin embargo, el poder de negociación con los compradores es fuerte dado a que el segmento target son preocupados por tener una alimentación saludable y siempre están a la vanguardia de nuevas alternativas.
- El mercado de jugos envasados en el Perú fue de 38 millones de litros en el 2016, mostrándose una tendencia creciente hacia el 2021. Los jugos envasados se ubican en tercer lugar de participación con 13% dentro del mercado de bebidas no alcohólicas (millones de litros).
- Según a Arellano, el perfil saludable del peruano es de una persona de entre 25 a 44 años y son mayoritariamente hombres. Su dieta incluye hasta diez tipos de frutas y veinte clases de verduras.
- De acuerdo a la matriz EFE, se obtuvo un total de 3.2, lo cual indica que el plan de negocios permite aprovechar las oportunidades y asimilar las amenazas que rodean al sector de bebidas envasados naturales.

CAPÍTULO IV MARCO ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrollan los factores internos de la empresa los que se resumen en la matriz Evaluación de los Factores Internos EFI.

4.1 Misión y visión del negocio

4.1.1 Misión del negocio

Agrovado EIRL procesa y distribuye a nivel nacional e internacional un portafolio de productos de frutas y verduras de calidad, atendiendo a las empresas clientes y consumidores, garantizando siempre la inocuidad del producto, vía controles óptimos de calidad, y certificaciones, buscando permanente generación de valor para los grupos de interés.

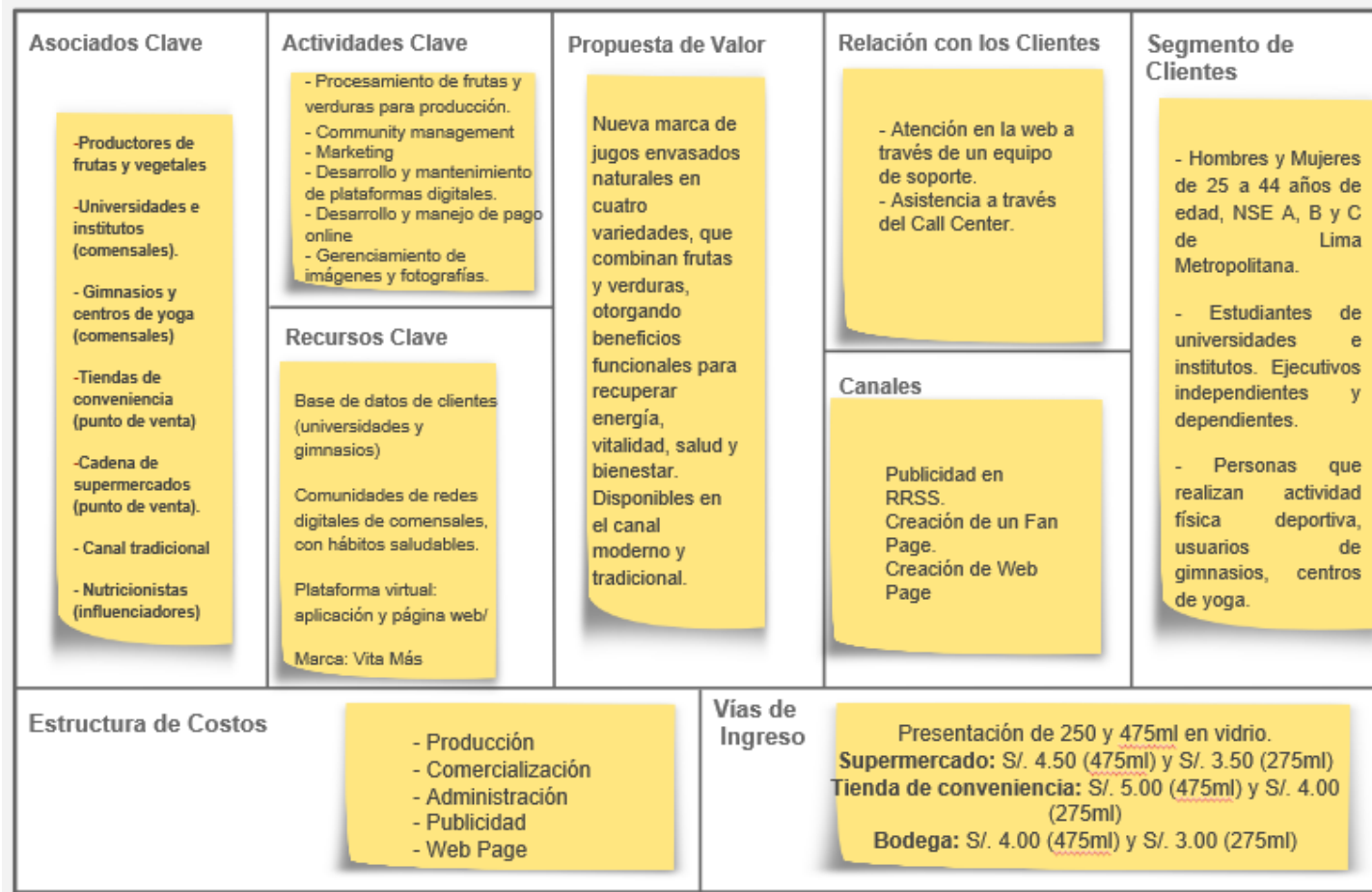
4.1.2 Visión del negocio

Ser una empresa líder en la elaboración y distribución de frutas y verduras procesadas, con una organización bien consolidada reconocida por todo el mercado nacional y con proyección internacional, que se distinga por brindar productos de la más alta calidad a sus clientes y una rentabilidad sostenida a sus accionistas, brindando oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores, contribuyendo con la sociedad.

4.2 Modelo Canvas

El Business Model CANVAS del plan de negocios expuesto, se divide en las siguientes partes que son visualizadas en la Figura 7:

Figura 7: Modelo CANVAS



Elaboración: Autores de la tesis

4.3 Fortalezas

Las fortalezas identificadas para el siguiente plan de negocios, se pueden visualizar en la Tabla 19:

Tabla 19: Fortalezas Identificadas

1. Alta experiencia en el Área de Gestión en Calidad.
2. Características especiales del producto que se oferta: originales combinaciones que brindan beneficios valorados al consumidor.
3. Know-how y experiencia en procesamiento de fruta.
4. Poder de negociación con proveedores.
5. Experiencia en distribución en canal moderno.
6. Empresa cuenta con flota propia de cuatro camiones.

Elaboración: Autores de la tesis

4.4 Debilidades

Las debilidades identificadas para el siguiente plan de negocios, se pueden visualizar en la Tabla 20:

Tabla 20: Debilidades Identificadas

1. Especialización única en mercado B2B.
2. Área de Marketing orientada a marketing directo y no marketing masivo.
3. Falta de experiencia en la nueva división de negocio de jugos envasados.
4. Falta de experiencia en distribución tradicional.
5. Inexistencia de Customer Relationship Management – CRM.

Elaboración: Autores de la tesis

4.5 Matriz EFI

A partir de esto, se procedió a asignar los factores determinantes y su respectivo peso ponderado. Se estableció una calificación sobre la eficacia de cumplimiento de cada factor para obtener un puntaje final y entender, así, el nivel de eficacia con el cual se puede llegar a aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades. A continuación, se presenta la Tabla 21 que contiene el desarrollo de dicha matriz.

Tabla 21: Factores internos determinantes de éxito

Factores críticos para el éxito - EFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Alta experiencia en el Área de Gestión en Calidad.	5%	2	0,1
2. Características especiales del producto que se oferta: originales combinaciones que brindan beneficios valorados al consumidor.	10%	4	0,4
3. Know-how y experiencia en procesamiento de fruta.	10%	4	0,4
4. Poder de negociación con proveedores.	10%	3	0,3
5. Experiencia en distribución en canal moderno	10%	3	0,3
6. Empresa cuenta con flota propia de cuatro camiones.	5%	2	0,1
Debilidades			
1. Especialización única en mercado B2B.	15%	4	0,6
2. Área de Marketing orientada a marketing directo y no marketing masivo.	10%	3	0,3
3. Falta de experiencia en la nueva división de negocio de jugos envasados.	10%	3	0,3
4. Falta de experiencia en distribución tradicional.	10%	4	0,4
5. Inexistencia de Customer Relationship Management – CRM.	5%	2	0,1
Total	100%		3,3
<p>Nota: Las calificaciones indican el nivel de cumplimiento con que las estrategias planteadas por los tesisas responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p>			

Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente, se obtuvo una calificación de 3.3. Se puede concluir que el grado de cumplimiento esperado supera el promedio de 2.5, por lo que la efectividad del proyecto para cumplir con los factores de éxito es positiva.

4.6 FODA

Con los factores críticos de éxito EFE y EFI identificados, se procede a plasmarlos en la matriz FODA, con sus respectivas estrategias: DO (Debilidad-Oportunidad), DA (Debilidad-Amenaza), FO (Fortaleza-Oportunidad) y FA (Fortaleza-Amenaza). A continuación, el FODA cruzado en la Tabla 22:

Tabla 22: Estrategias FO / FA / DO / DA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Alta experiencia en el Área de Gestión en Calidad.	1. Especialización única en mercado B2B.
	2. Características especiales del producto que se oferta: originales combinaciones que brindan beneficios valorados al consumidor.	2. Área de Marketing orientada a marketing directo y no marketing masivo.
	3. Know-how y experiencia en procesamiento de fruta.	3. Falta de experiencia en la nueva división de negocio de jugos envasados.
	4. Poder de negociación con proveedores.	4. Falta de experiencia en distribución tradicional.
	5. Experiencia en distribución en canal moderno	5. Inexistencia de Customer Relationship Management – CRM.
	6. Empresa cuenta con flota propia de cuatro camiones.	
Oportunidades	<p>ESTRATEGIAS (FO):</p> <p>1) Al ser una nueva categoría de producto para la empresas y que en la actualidad sólo existe poca competencia, se debe implementar una estrategia de diferenciación que permita capturar la mayor cuota de mercado.</p> <p>2) Desarrollar un marketing mix que saque provecho de la calidad del producto, el conocimiento del mercado y el comportamiento del consumidor.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO):</p> <p>1) Estrategia de diferenciación de nuestro producto con respecto a sus atributos y forma de promoción/comunicación en el canal moderno y tradicional.</p> <p>2) Generar alianzas estratégicas con los principales actores de la cadena de distribución, asegurando así uniformidad en calidades, sistemas de adquisiciones y compra, entre otros.</p>
1. Tendencia del consumidor local hacia la alimentación saludable y balanceada.		
2. El shopper peruano tiene mayor preferencia por el canal tradicional (70%).		
3. Poca competencia actual en la categoría jugos naturales envasados de frutas y verduras.		
4. Incremento en crecimiento de Redes Sociales RRSS como un canal importante para contactar a nuestros clientes potenciales.		
5. Incremento constante de potenciales puntos de venta: tiendas de conveniencia, supermercados.		
Amenazas	<p>ESTRATEGIAS (FA):</p> <p>1) Utilizar la diferenciación de producto y su respectiva estrategia de marketing mix como herramienta de negociación para su inclusión en los diferentes puntos de venta del canal moderno.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA):</p> <p>1) Estrategia de posicionamiento de nuestro producto y/o empresa con la finalidad de contrarrestar los productos sustitutos y la tecnología nueva que podría utilizar la competencia.</p>
1. Alto poder de negociación de canal moderno: supermercados y tiendas de conveniencias.		
2. Alta presencia de productos sustitutos.		
3. Mayor protección hacia consumidor peruano, respecto a la información del etiquetado en cualquier alimento saludable.		
4. Alto factor climático, lo cual perjudica la producción de frutas y verduras.		
5. Alto poder adquisitivo de tecnologías nuevas por parte de la competencia.		

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la matriz FODA cruzado, se pudieron determinar las estrategias a utilizar. En las estrategias FO se determina que es importante aprovechar la poca competencia actual en la categoría para implementar una estrategia de diferenciación que permita capturar la mayor cuota de mercado. Asimismo, poder desarrollar un marketing mix agresivo para resaltar la calidad del producto.

Respecto a las estrategias DO, se debe superar el desconocimiento interno de la categoría en la empresa, así como la poca experiencia en la distribución en canal tradicional, a través de la generación de alianzas estratégicas con principales actores de distribución y herramientas de promoción y comunicación.

En la estrategia FA, se concluyó utilizar la diferenciación del producto y el marketing mix planteado como herramientas de negociación para la inclusión de Vita Más en los diferentes puntos de venta. Finalmente, en la estrategia DA se empleará

tácticas de posicionamiento de la nueva opción de jugos envasados saludables Vita Más, con la finalidad de contrarrestar productos sustitutos.

Gracias al desarrollo de las matrices EFE y EFI, se logró definir estrategias que permitirán poder desarrollar los planes de acción de los próximos capítulos.

4.7 Conclusiones Capítulo IV

- Al emplear el modelo CANVAS, se identificó los asociados, actividades y recursos claves, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmento de cliente e ingresos de la nueva unidad de negocios.
- La planta principal de AGROVADO se ubica en Pachacamac y cuenta con un área de 4 hectáreas, túneles y cámaras de congelación y refrigeración, y almacenes propios para producto terminado, insumos, productos químicos, envases y embalajes
- La empresa posee una flota propia de cuatro camiones, lo cual representa una fortaleza para disminuir costos en la distribución de los nuevos jugos naturales envasados que se lanzarán en el mercado.
- La matriz EFI obtuvo una calificación de 3.3, superando el promedio de 2.5, por lo que la efectividad del proyecto para cumplir con los factores de éxito es positiva.
- Al ser una nueva categoría de producto para AGROVADO y que en la actualidad sólo existe poca competencia, se debe implementar una estrategia de diferenciación que permita capturar la mayor cuota de mercado.
- Se debe aplicar una estrategia de diferenciación del producto con respecto a sus atributos y forma de promoción/comunicación en el canal moderno y tradicional.

CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a la metodología de N. Malhotra (Malhotra, 2008), se realizó una investigación de mercados, en dos etapas, la primera exploratoria vía focus groups y entrevistas en profundidad, y la segunda, concluyente vía encuestas presenciales.

Así mismo, se realizaron 211 encuestas online para testear el nombre de la marca de jugos.

A continuación, los resultados por cada etapa.

5.1 Investigación cualitativa

5.1.1 Focus Group

Se realizó una investigación cualitativa vía focus groups con el fin de explorar en los hábitos de consumo de jugos, preferencias, momentos de consumo, así como para conocer el impacto y percepciones frente a la nueva propuesta de jugos de frutas y verduras. Se realizaron dos focus groups a una muestra de hombres y mujeres de 25 a 44 años de Nivel Socio Económico NSE A2 y B. Cabe acotar que, luego de las entrevistas con expertos del canal tradicional, se tomó la decisión de ampliar el grupo objetivo incluyendo también al NSE C. Se presentó el siguiente concepto en los focus groups, según la figura 8:

Figura 8: Concepto de jugos naturales envasados

Vivimos un ritmo acelerado, entre el trabajo, el estudio, deporte, nuestra vida personal, laboral y social no tenemos tiempo ni para respirar.

Buscamos y necesitamos alimentos saludables que nos devuelvan la energía y vitalidad para seguir nuestro ritmo de vida, para sentirnos bien y vernos bien.

Hoy en día encontrarlos no es tan sencillo. Sería ideal tener a disposición un jugo natural envasado saludable y que permita recargarnos de energía.

JUGOS NATURALES ENVASADOS

Los nuevos jugos elaborados con una deliciosa combinación de frutas y verduras como Piña, Beterraga, Espinaca, Pepino, Zuccini, Pera, Kion, Manzana, son ideales para mantenerte activo todo el día, verte y sentirte bien.

Además, las diversas combinaciones son agradables y refrescantes. Son una fuente de nutrientes, vitaminas y minerales que harán que te veas y sientas bien.

Los encontrarás en seis variedades los cuales aportan diversos beneficios.

Los jugos estarán disponibles de forma individual y en six packs, en botellas de 250 ml en supermercados y tiendas de conveniencia.

A continuación se presentan los principales hallazgos:

- La propuesta de jugos naturales envasados a base de una combinación de frutas y verduras llama la atención e invita a ser probado, por ser un producto novedoso, por ser compatible con los productos saludables que busca el target y por los beneficios que aporta para verse y sentirse bien.
- Los consumidores buscan en un jugo el beneficio de energía y bienestar, por lo que la combinación de frutas más verdura genera interés y atractivo.
- La practicidad y ahorro de tiempo son factores que el grupo objetivo busca a la hora de elegir productos, aunado a lo saludable.
- La combinación de frutas con verduras si les son familiares y ya las han probado en casa, en jugos y extractos, mencionando que su sabor les agrada.
- Con respecto a la cantidad de frutas y verduras de las combinaciones, el que se ofrezcan muchos ingredientes genera opiniones contrapuestas, para algunos no les agrada debido a que prefieren sentir el sabor de pocas frutas, mientras que para otros sí les llama la atención la cantidad de ingredientes, los cuales otorgarán un mayor beneficio vitamínico y de nutrientes.
- Actualmente los jóvenes están más informados acerca del valor nutricional de los alimentos, y en específico de las propiedades de las frutas, verduras y de productos que brindan una alimentación saludable. Es importante brindar información de los beneficios en la etiqueta.
- Surge inquietud la forma como estarían endulzados, ya que no se menciona dicho detalle, mencionando que la azúcar añadida es relevante para los hábitos alimenticios, la cual no debe ser en exceso. Por tal razón, se tomó la decisión de endulzarlos con Stevia.
- La frecuencia de compra sería semanal o inter diaria, siendo el reemplazo del jugo natural de las mañanas. Esta información se validó en la etapa concluyente.
- Los momentos de consumo serían en las mañanas en el desayuno, a media mañana o en horas del almuerzo, momentos en los que se necesita contar con vitalidad y energía para durar todo el día.
- El tamaño de 250 ml les resulta adecuado, sin embargo, están más familiarizados con el tamaño individual o personal, más que con las medidas exactas en mililitros.

- Los precios que estarían dispuestos a pagar están asociados con el tamaño y los precios del mercado, para la botella de 250ml se le otorga un precio de 5 soles y para la botella de 500 ml se le otorga un precio de 8 soles en promedio.
- Los jóvenes son sensibles a las tendencias del cuidado del medio ambiente y a la responsabilidad social empresarial. Se debería incluir un programa de reciclaje para contribuir con el medio ambiente.
- El envase de vidrio es percibido como más adecuado, más natural, que conserva mejor. La forma de la botella es importante, en específico se sugiere botella de vidrio con el pico ancho.
- Se sugieren impulsadoras que al ofrecer el producto menciones las propiedades y beneficios del mismo.
- Brindar información en la página web de dietas alimenticias a manera de acompañamiento a los jugos, potenciando así sus beneficios.
- Se propone generar alianzas estratégicas con servicios como spas, gimnasios.

5.1.2 Entrevistas a expertos

Con el fin de tener una visión panorámica del negocio de jugos envasados, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a expertos, a continuación, se presentan los principales hallazgos:

- **Categoría de jugos envasados Gerente Comercial Chía Más:** Con respecto a la distribución, sugirió tener una distribución mixta, 60% en canal tradicional y 40% en canal moderno, este último serviría más de vitrina para exponer los jugos envasados. Asimismo, comentó que las degustaciones así como la comunicación son vitales para esta categoría de producto.
- **Distribuidora del canal tradicional Grupo Jiménez:** Gracias a la amplia experiencia del Gerente General del Grupo Jiménez, distribuyendo en el canal tradicional diversas categorías de productos de consumo masivo, y en específico, jugos envasados, sugirió ampliar el grupo objetivo, incluyendo al NSE C, por ser un segmento atractivo. Así mismo, propuso una distribución mixta, asignando al canal tradicional 80% y canal moderno 20%, con el fin de alcanzar una mayor cobertura. A nivel del producto, sugirió una vida útil de 90 días, tiempo necesario para los traslados y permanencia en almacenes y que el

embalaje se considere un pack de 12 botellas surtidas y caja master de 24 o 36 unidades. Los márgenes son de 20% en este canal.

- **Supermercados y tiendas de conveniencia:** Los márgenes son entre 20% al 40% y la rotación del producto es diaria. El embalaje considera 12 unidades y caja master de 24 unidades para los jugos envasados.
- **Nutricionista:** Se consultó a un nutricionista experto en el sector de consumo masivo, el cual manifestó que es importante tomar en cuenta la cantidad de calorías que deben tener estos jugos. Para considerarlo saludable, estos jugos deberían tener entre 100 a 200 calorías por dosis, menciona, lo que significaría tener 50grms de carbohidratos como máximo. Las combinaciones propuestas le parecen atractivas, mencionando que aportan diferentes beneficios lo cual es innovador en el mercado, insistiendo en su contenido calórico. Mencionó que un jugo natural envasado hecho a base de frutas y verduras es recomendable para el consumo regular básicamente por su contenido de fibra, su adecuado contenido de carbohidratos y su aporte hídrico. Además de su adecuado aporte de vitaminas y minerales que naturalmente están en sus insumos. Con respecto a los preservantes naturales, mencionó que son necesarios ya que, al ser un producto envasado, requiere de ellos para su conservación.

5.2 Investigación cuantitativa

5.2.1 Encuestas

Se realizó una investigación cuantitativa a una muestra representativa de hombres y mujeres del NSE A, B y C de 25 a 44 años de Lima Metropolitana.

Cabe acotar que en esta etapa concluyente se está incluyendo al NSE C, como se mencionó en la etapa exploratoria de entrevistas a expertos, por ser un segmento atractivo para la categoría de jugos.

El tipo de muestreo fue probabilístico estratificado al azar, según J. Pope, (Pope, 1984) en el cual se seleccionaron los distritos más representativos de cada NSE.

Figura 9: Zonas APEIM por NSE



DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM 2016 - LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

Zona	TOTAL	Niveles Socioeconómicos				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	22.3	40.5	24.3	7.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	1.0	10.7	44.3	31.5	12.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	23.1	51.5	21.0	2.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	18.7	41.7	27.9	11.7
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	3.8	26.7	45.0	19.9	4.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.0	12.1	40.6	36.3	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.6	58.0	22.4	5.2	0.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	45.2	14.0	5.0	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.2	27.8	43.3	20.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.1	42.7	38.7	12.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	18.5	43.8	23.7	12.5
Otros	100	0.0	8.2	42.9	24.5	24.5

APEIM 2016: Data ENAHO 2015

La técnica utilizada fue la encuesta presencial a nivel de hogares. El diseño muestral se elaboró seleccionando a las personas residentes de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, La Molina, Jesús María, Lince, San Miguel, Barranco, Chorrillos, Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, según clasificación de APEIM, siendo 200 casos, cuyo margen de error es de +- 6.9 con un Nivel de Confianza del 95%.

La fecha de campo fue del 20 de Julio al 02 de agosto del 2017.

Conclusiones– Etapa Cuantitativa

- Los consumidores de jugos envasados entrevistados son hombres (43 %) y mujeres (57 %,) cuyas edades oscilan entre 25 y 44 años.
- Respecto al jefe del hogar, el 49% de los entrevistados tienen al menos instrucción universitaria.
- El cuidado de la salud y la búsqueda de productos considerados para una buena alimentación define el perfil del público objetivo y estilo de vida. A continuación se presenta un cuadro resumen del nivel de acuerdo con las siguientes frases:

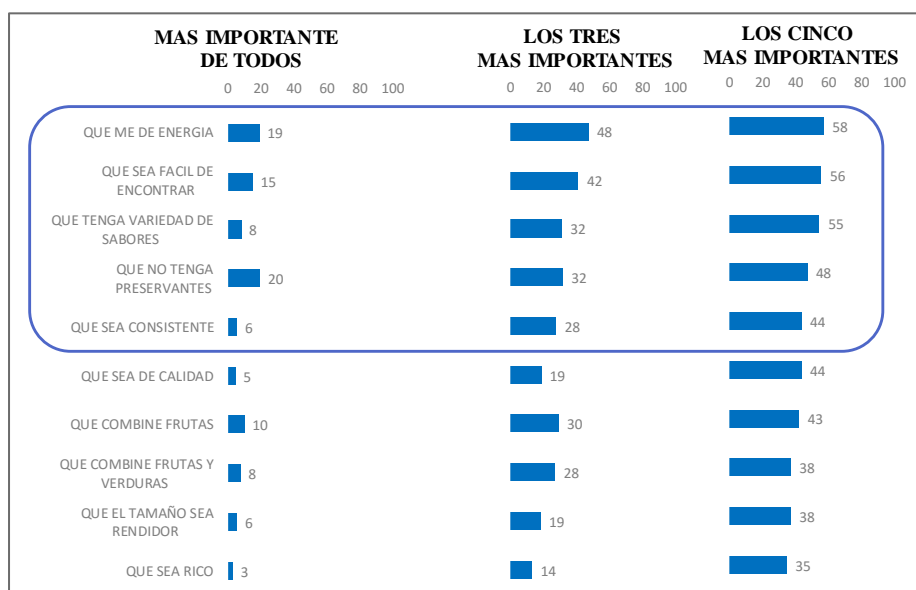
Tabla 23: Nivel de acuerdo de las frases

Frases	Total
Se Preocupa por una buena alimentación	93%
Suele comer Frutas y verduras frecuentemente	81%
Soy de las Personas que buscan productos que beneficien la salud	78%

Elaboración: Autores de la tesis

- El consumidor valora un jugo por los beneficios buscados, asociándolo como un producto que le brinde energía, que sea natural, consistente, con variedad de sabores, y que cuando lo busque lo encuentre fácilmente, según se detalla en la siguiente figura 10:

Figura 10: Atributos valorados de bebida saludable



Elaboración: Autores de la tesis

- Tanto los medios on line (facebook, you tube) como los medios off line (radio, revistas, paneles vía pública), son medios de comunicación adecuados para que el nuevo jugo sea conocido por el target.
- Respecto al lugar donde los entrevistados prefieren encontrar una bebida saludable, el estudio determinó que el canal tradicional (Bodegas 71% y Mercados de Abastos 35%) representan un importante medio para la exposición

del producto. En un segundo lugar, se determinó que el canal moderno (Supermercados 39%) es preferido para la compra del producto en evaluación.

Tabla 24: Lugares de compra preferidos

LUGARES DE COMPRA PREFERIDOS		TOTAL
BODEGA		71%
SUPERMERCADOS		39%
MERCADO DE ABASTO		35%
TIENDAS NATURISTAS		30%
GRIFOS		15%
VENTA ON LINE		8%
OTRO LUGAR'		7%
DELIVERY		5%
Respuesta múltiple	Numero de casos	200

Elaboración: Autores de la tesis

- Asimismo, los momentos de consumo de los jugos envasados se da preponderantemente en el desayuno (31%), media mañana (24%) y en el almuerzo (24%), lo que nos permite concluir la oportunidad de consumo para esta categoría.
- El 39% consumiría el jugo semanalmente, mientras que el 32% lo haría de forma interdiaria, demostrando la alta rotación de esta categoría.

Tabla 25: frecuencia de consumo de jugos envasados

FRECUENCIA DE CONSUMO		TOTAL
DIARIO		9%
INTERDIARIO		23%
SEMANAL		39%
QUINCENAL		15%
MENSUAL		16%
Total		100%
	Numero de Casos	200

Elaboración: Autores de la tesis

- Respecto a la nueva propuesta, se debe comentar que se testeó el siguiente concepto, el cual, gracias a los focus groups, se acotó según la figura 11:

Figura 11: Concepto nueva propuesta de jugo

JUGOS NATURALES DE FRUTAS Y VERDURAS

Los nuevos jugos son una deliciosa combinación de frutas y verduras, ideales para mantenerte sano, activo todo el día, verte y sentirte bien.

Sus diversas combinaciones son agradables y saludables. Son una fuente de nutrientes, vitaminas y minerales.

Los encontrarás en cuatro variedades las cuales aportan diversos beneficios para la salud:

- Manzana, canela y pepino
- Naranja, limón y espinaca
- Maracuyá, yacón y zanahoria
- Piña, kión y aloe vera

Los jugos estarán disponibles en botella individual en supermercados y tiendas de conveniencia.



- El concepto tuvo gran aceptación, obteniendo un gran nivel de agrado en el 65% de los encuestados (top 2 box), demostrando el potencial de la propuesta, como se detalla en la tabla 26:

Tabla 26: Nivel de agrado de la nueva propuesta de jugos

NIVEL DE AGRADO		TOTAL
NO ME GUSTA		7%
ME ES INDIFERENTE		30%
ME GUSTA		55%
ME GUSTA MUCHO		10%
Total		100%
	Numero de Casos	200

Elaboración: Autores de la tesis

- Respecto a los drivers de la propuesta (Credibilidad 41%, Intención de Compra, 40% y Nivel de Recomendación, 50%) en el presente estudio se obtuvieron los siguientes resultados a nivel de estadístico Top Two Box, según se detalla en la tabla 27:

Tabla 27: Drivers del nuevo concepto de jugos de frutas y verduras

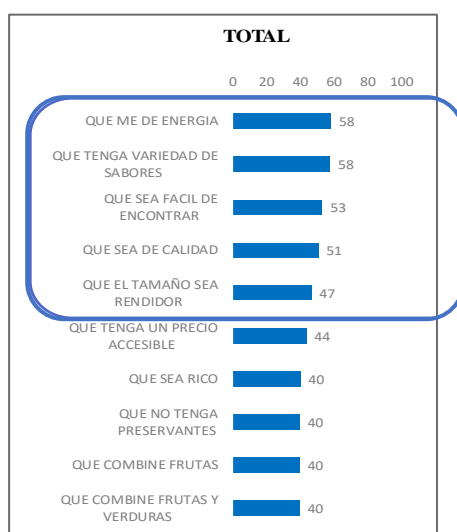
Drivers	Top two box
Credibilidad	41%
Intención de compra	40%
Recomendación	50%

Elaboración: Autores de la tesis

Al observar estos indicadores (4 de cada 10 personas entrevistadas comprarían el producto), esto permite definir que la propuesta está dirigida a un segmento de nicho.

Fortalezas de la propuesta: al evaluar los atributos que hacen atractiva la propuesta se encuentra que los de mayor mención son: que la nueva propuesta de energía, tenga variedad de sabores y sea fácil de encontrar. Lo comentado se resume en la siguiente figura 12:

Figura 12: Atributos valorados de la nueva propuesta de jugos



Elaboración: Autores de la tesis

- **Envase de vidrio:** al evaluar el envase deseado por el público entrevistado, se encuentra que el 89% prefiere el vidrio. Y con relación a los formatos a comercializar, la presentación personal (65%) y el pack de 06 botellas son los de mayor aceptación por el público (40%). Asimismo, respecto a qué presentación prefiere 250ml o 475ml se encontraron que deben considerarse ambas presentaciones, tal como se observa en la tabla 28:

Tabla 28: Preferencia de presentaciones

Preferencia de Presentaciones	Total
Presentación de 250ml	41%
Presentación de 475ml	27%
Ambas por igual	32%

Elaboración: Autores de la tesis

- **Frecuencia de consumo:** Con respecto a la frecuencia de consumo de los nuevos jugos envasados naturales, los entrevistados respondieron que los consumirían diariamente (9%), interdiario (23%), semanalmente (39%), quincenal (15%) y mensual (16%), como se detalla en la tabla 29:

Tabla 29: Frecuencia de consumo de los nuevos jugos

FRECUENCIA DE CONSUMO		TOTAL
DIARIO		9%
INTERDIARIO		23%
SEMANAL		39%
QUINCENAL		15%
MENSUAL		16%
Total		100%
	Numero de Casos	200

Elaboración: Autores de la tesis

- **Precio Justo:** el estudio determinó que el precio promedio justo que el entrevistado considera para las presentaciones evaluadas son las siguientes según la tabla 30:

Tabla 30: Precio para los nuevos jugos naturales envasados

Precio Justo de Presentaciones	Total
Presentación de 250ml	S/2.0
Presentación de 475ml	S/3.5

Elaboración: Autores de la tesis

Estos resultados, permiten concluir que es necesario desarrollar una estrategia de precio promocional para hacer conocido el producto y generar la prueba del mismo.

- **Test de Marca:** Con respecto a la evaluación de la marca, se realizaron 211 encuestas online, las que tuvieron como resultado un empate entre el nombre Mix Up y Vita Más (30.7% cada uno), como se muestra en la figura 13:

Figura 13: Preferencia de nombres



Elaboración: Autores de la tesis

- En tal sentido, en las encuestas presenciales se incluyó también la pregunta del test de nombre, dando como resultado el nombre *Vita más*, el cual fue preferido por el 69% de los encuestados, quedando como segunda opción el nombre Mix Up, según la figura 14:

Figura 14: Test de preferencia de nombre

		TOTAL
VITA MAS		69%
MIX UP		51%
REFRESH		46%
CAMPESTRE		34%
NO PRECISO		1%
Respuesta múltiple	Número de casos	200

Elaboración: Autores de la tesis

- La combinación con mayor nivel de aceptación es la de:
 - *Manzana + canela y pepino*
 - *Naranja + limón y espinaca*
 - *Maracuyá + Yacón y Zanahoria*
 - *Piña + Kion y Aloe Vera*

5.3 Definición y estimación del mercado

Para realizar el dimensionamiento del mercado objetivo estimado para los nuevos jugos naturales envasados *Vita Más*, se procedió al cálculo de las personas de 25 a 44 años de Lima Metropolitana pertenecientes a los NSE A,B y C, tomando como fuentes secundarias los datos poblacionales del INEI y la APEIM. Este segmento de personas representa a la población económicamente activa, que tiene un ritmo de vida acelerado y se encuentra en el ciclo de vida de jóvenes adultos profesionales que trabajan y que requieren de productos prácticos y saludables. A continuación se muestra en la siguiente figura 15 el rango etario de la población de 25 a 44 años según INEI:

Figura 15: INEI y los rangos de edad de la población de Lima

Anexos		INEI INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA					
Cuadro Nº 4							
Perú: Estimaciones y proyecciones de la población, según sexo y grupos quinquenales de edad, 2015							
Sexo y grupos quinquenales de edad	La Libertad	Lambayeque	Lima 1/	Loreto	Madre de Dios	Moquegua	
Amos sexos	1 859 640	1 260 650	9 838 251	1 039 372	137 316	180 477	
0-4	170 399	108 469	797 847	112 843	13 016	13 449	
5-9	175 678	114 468	794 553	120 542	13 395	13 867	
10-14	174 709	119 033	804 315	118 357	13 117	14 020	
15-19	176 029	120 809	875 954	103 230	12 112	13 931	
20-24	180 745	113 369	946 258	85 399	11 071	14 647	
25-29	159 061	103 959	824 575	88 819	12 612	14 521	
30-34	143 250	91 995	796 506	78 416	12 643	15 037	
35-39	130 116	86 935	761 837	71 852	11 985	15 336	
40-44	112 542	79 311	637 627	63 718	10 199	14 243	
45-49	98 813	72 292	583 289	51 998	8 573	12 691	
50-54	86 090	63 797	522 076	41 127	6 638	10 298	
55-59	69 809	52 898	417 039	33 696	4 628	8 215	
60-64	56 414	42 227	337 679	26 285	3 142	6 644	
65-69	43 658	31 748	258 399	18 502	1 891	5 179	
70-74	33 069	23 800	194 388	12 028	1 136	3 773	
75-79	25 043	17 768	143 093	7 184	677	2 528	
80+	24 215	17 772	142 816	5 376	481	2 098	

(INEI, 2015)

Según información de INEI, 2015, en Lima Metropolitana existen 3,108,461 personas de Lima Metropolitana que se encuentran en el rango etario de 25 a 44 años pertenecientes a todos los NSE. Esta cantidad de personas representa al 31% del total de la población de Lima.

El plan de negocios se dirige solo a los NSE A,B y C, por lo que se calcula el número de personas de dichos NSE de acuerdo a los porcentajes definidos por APEIM, dando como resultado **2,209,321 personas**, según detalle de la tabla 31. Cabe acotar que se han considerado los criterios de segmentación demográfica de edad, género y NSE para realizar la estimación de la demanda potencial del presente plan de negocios.

Tabla 31: Población de NSE A, B y C de 25 a 44 años de Lima

ZONAS	TOTAL POBLACION 25 A 44 AÑOS	TOTAL NSE A, B Y C	NIVELES SOCIOECONOMICOS					
			NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
TOTAL	3,108,461	2,209,321	100%	4.80%	21.70%	42.40%	23.80%	7.30%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	365,912	212,229	365,912	1,830	39,884	170,515	109042	44641
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	399,351	310,026	310,027	7,318	94,646	208,062	21.0%	2.5%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	338,304	214,146	214,147	0	64,616	149,530	27.9%	11.7%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	212,173	167,862	167,862	15,734	57,499	94,629	19.9%	4.6%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	424,662	240,823	240,824	7,684	52,233	180,906	36.3%	8.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	120,309	146,618	146,618	50,130	69,779	26,709	5.2%	0.7%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	236,826	269,195	269,195	131,362	102,546	35,287	5.0%	1.2%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	347,441	261,301	261,301	14,271	92,419	154,611	20.1%	4.6%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	349,167	181,567	181,567	0	21,997	159,569	38.7%	12.5%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	314,317	205,554	205,554	4,391	61,920	139,242	23.7%	12.5%
OTROS			100%	0.0%	8.2%	42.9%	24.5%	24.5%

(INEI, 2015)

De esta manera se responde al objetivo específico planteado en la presente tesis, que es el identificar el público objetivo para el nuevo producto, detallado a continuación.

Objetivo específico: Identificar el público objetivo para el nuevo producto

El segmento del mercado al que se enfoca la propuesta son personas de 25 a 44 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C, de Lima Metropolitana y se estima que es de 2,209,321 personas.

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, la intención de compra es de 40%, por lo que se estima la demanda potencial, según la tabla 32:

Tabla 32: Estimación de la demanda potencial

$Dp = \text{Intención de compra} * \text{dimensionamiento del mercado}$

$\text{Demanda potencial} = 40\% * 2,209,321$

Demanda potencial: 883,729 personas

5.4 Conclusiones Capítulo V

- Se realizó una investigación de mercados, en dos etapas, la primera exploratoria vía focus groups y entrevistas en profundidad, y la segunda, concluyente vía encuestas presenciales, a una muestra de hombres y mujeres de 25 a 44 años de Nivel Socio Económico NSE A, B y C, de Lima Metropolitana. En específico, para el test de nombre, se realizó un encuesta online.
- El perfil del consumidor de jugos naturales envasados es una persona preocupada por una buena alimentación, que suele comer frutas y verduras frecuentemente, y que está en la búsqueda de productos que beneficien su salud.
- Las bodegas (71%) en primer lugar y los supermercados (39%) en segundo son los canales preferidos por los consumidores de jugos.
- Con respecto a la frecuencia de consumo de los nuevos jugos envasados naturales, los entrevistados respondieron que los consumirían diariamente (9%), interdiario (23%), semanalmente (39%), quincenal (15%) y mensual (16%), mientras los momentos de consumo preferidos son el desayuno (31%), media mañana o el almuerzo (24%).
- Ante el test de concepto de los nuevos jugos naturales envasados este alcanzó una intención de compra del 40%. En promedio cuatro de cada diez entrevistados manifestaron querer comprar la propuesta.
- Los atributos valorados de la nueva propuesta son: Que brinde energía (58%), que tenga variedad de sabores(58%), que sea fácil de encontrar (53%), que sea de calidad (51%), que el tamaño sea rendidor (47%) y que tenga un precio accesible (44%) y que sea rico (40%).

- El vidrio es el material de la botella preferido (89%) y el precio de S/. 2 para la presentación pequeña de 250 ml y de S/. 3,50 para la presentación de 475ml.
- *Vita Más* es preferida por el 69% de los entrevistados y la combinación de *manzana, canela y pepino*.
- El segmento del mercado de Lima al que se dirige la propuesta son personas de 25 a 44 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C, de Lima Metropolitana y se estima que es de **2,209,321** personas. De acuerdo a la investigación de mercados realizada, la intención de compra es de 40%, por lo que se estima la demanda potencial: (Demanda potencial = 40% * 2,209,321) es de **883,729** personas.

CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL

En el presente capítulo se desarrollarán los puntos relacionados con el plan de marketing y comercial para la nueva unidad de negocio de jugos naturales envasados. Se definirá la segmentación y atractivo del mercado, la competitividad de la empresa, así como el marketing mix y posicionamiento estratégico.

6.1 Segmentación de Mercado

A continuación se define el mercado de referencia y el segmento al cual va dirigido el plan de negocio de jugos naturales envasados.

6.1.1 Macrosegmentación

En esta etapa se define el mercado de referencia. La propuesta del negocio es brindar una oferta de jugos naturales y saludables envasados, con el valor agregado de las combinaciones únicas de frutas y verduras, brindando beneficios específicos a los consumidores, de energía y bienestar.

En ese sentido es necesario tomar la perspectiva del consumidor para definir el mercado de referencia, es decir, en términos de solución.

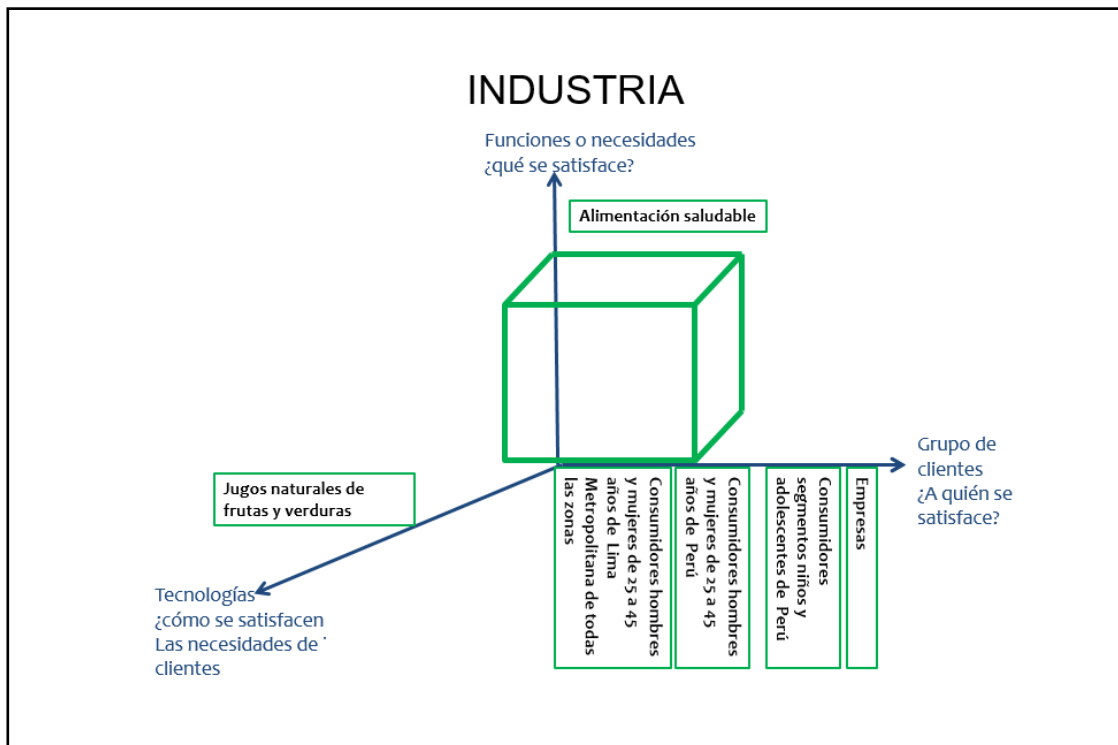
A continuación se desarrollan las tres dimensiones del mercado-producto: las necesidades que se satisface, el grupo de clientes a quien se satisface y las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades.

- **Necesidades:** La necesidad primaria de alimentación es la que se satisface, según la Pirámide de Maslow. Los consumidores buscan alimentos saludables y naturales, que les brinden nutrientes, como vitaminas, fibra, minerales, otorgándoles el beneficio de energía y bienestar para seguir con su ritmo acelerado de vida.
- **Grupo de clientes:** Luego de realizar la investigación de mercados, se determina como grupo objetivo a los jóvenes y adultos, de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 25 a 44 años, pertenecientes a los NSE A,B y C de Lima Metropolitana.

- **Tecnología:** Jugo natural hecho a base de una combinación de frutas y verduras, especialmente elaboradas para aportar vitaminas, nutrientes, minerales y fibra al organismo con el objetivo de recargar energías para el día a día, con un sabor único y delicioso.

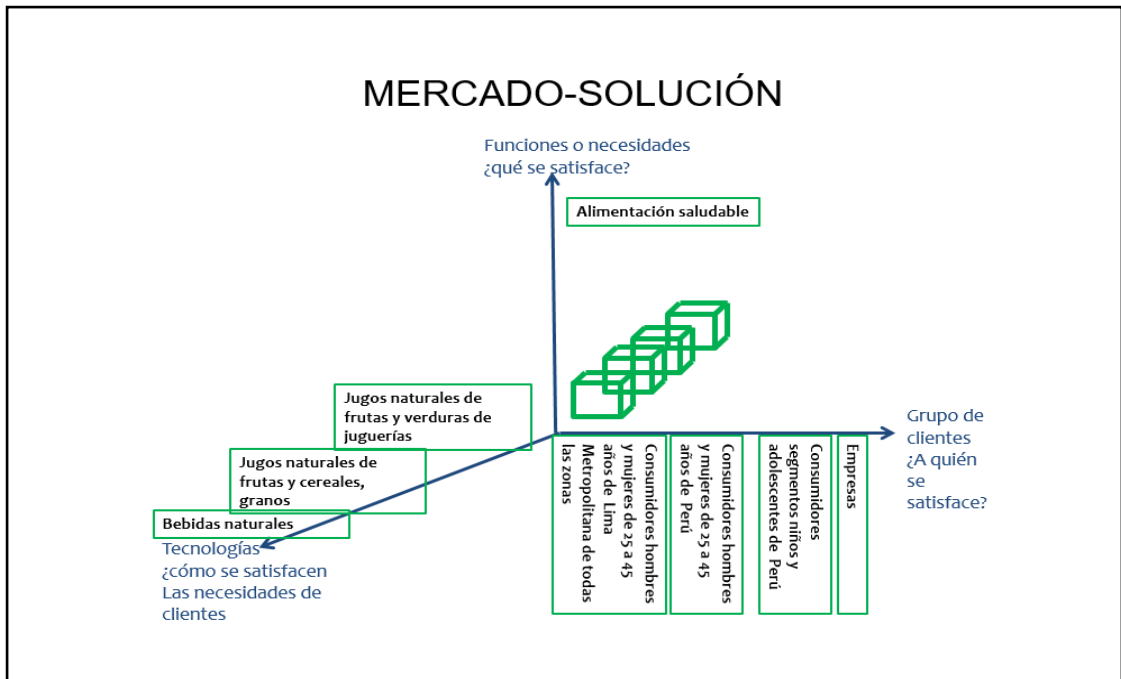
El mercado en el que operaría la propuesta de negocio es la de jugos naturales y saludables envasados. Considerando estas tres dimensiones se distinguen los tres tipos de macrosegmentación: industria, mercado-solución y mercado-producto, como se muestra en las figuras 16, 17 y 18:

Figura 16: Industria



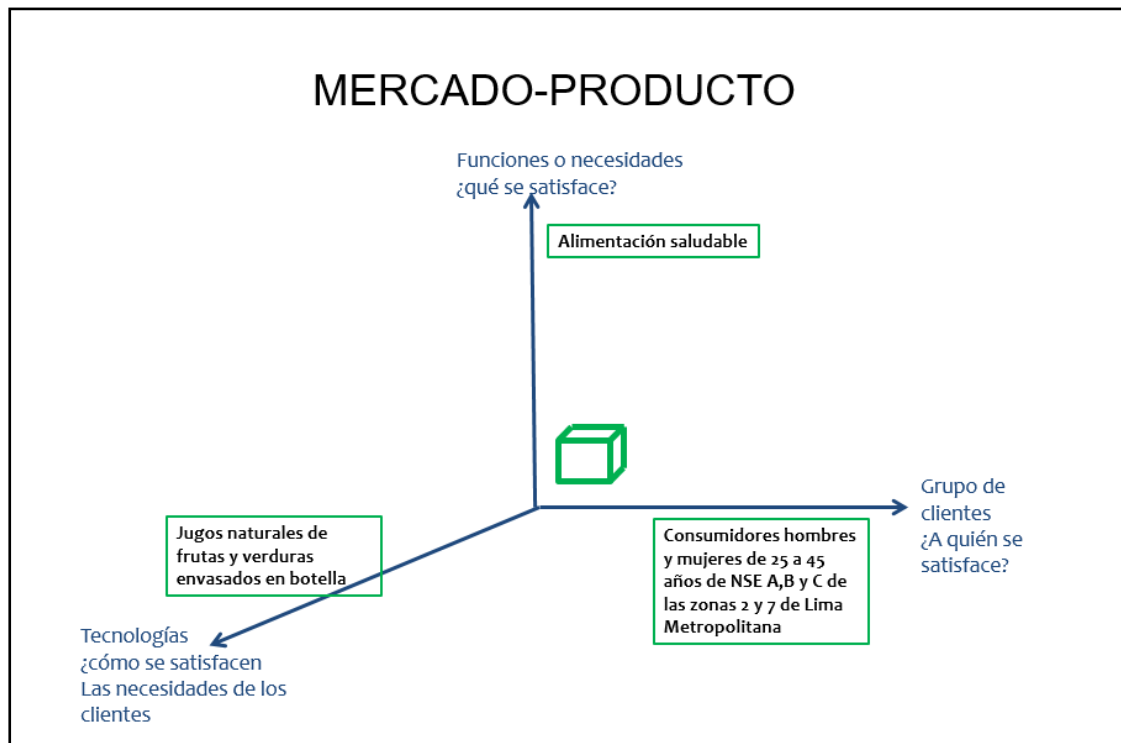
Elaboración: Autores de la tesis

Figura 17: Mercado - Solución



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 18: Mercado - Producto



Elaboración: Autores de la tesis

Por lo anterior, luego de revisar las tres opciones, se puede determinar que la propuesta de negocio se enfoca específicamente dentro del Mercado-Producto, en el cual los consumidores buscan una solución de alimentación saludable vía los jugos naturales de frutas y verduras envasados a un precio accesible a comercializarse en el canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia) y en el canal tradicional (bodegas).

6.1.2 Microsegmentación

Luego de establecer el mercado-producto, revisado en el nivel anterior de segmentación, en este segundo nivel se analiza los diferentes tipos de clientes, los que se pueden clasificar según diferentes criterios de segmentación, a detallar.

Los criterios considerados relevantes para segmentar el mercado de jugos naturales envasados están basados tanto en las características de los consumidores (demográficos, socioeconómicos, geográficos, psicográficos y conductuales) como en las respuestas de los clientes (beneficios buscados y respuesta a promociones). (Kotler, P. Armstrong, G., Marketing, 2012).

Asimismo la estrategia de segmentación a utilizar será la **concentrada**, es decir, concentrar los esfuerzos estratégicos solo en un segmento del mercado o **nicho**.

Figura 19: Tipos de segmentación propuesta para plan

DEMOGRÁFICA Y GEOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • La edad (25-45 años) • Ciclo de vida (profesionales trabajadores) • NSE (A, B y C) • Viven en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina; Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. 	<p>Estilo de vida (saludables, deportistas, dinámicos, multitarea, activos, sociables).</p>	<p>Ocasiones de consumo (desayuno, entre comidas, dentro/fuera de casa, al hacer deporte, en la oficina)</p> <p>Ocasiones de compra (semanal)</p> <p>Beneficios buscados (energía, salud, bienestar)</p>

Elaboración: Autores de la tesis

Segmentación demográfica y geográfica: La edad de los consumidores, en qué etapa del ciclo de vida personal y familiar se ubican, así como su Nivel Socio Económico, contribuyen a perfilar el segmento de mercado al cual se dirige la propuesta de plan de negocio.

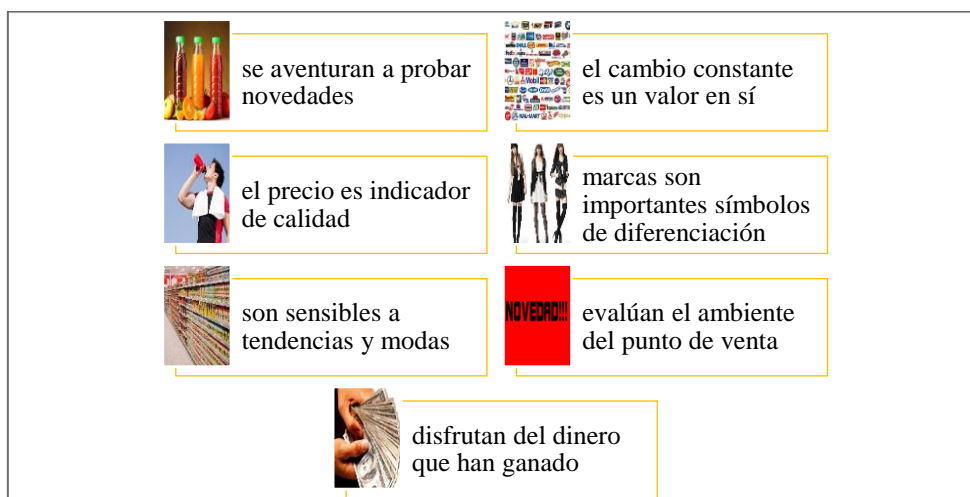
El segmento al que se dirige la propuesta son hombres y mujeres, cuyo rango etario oscila entre 25 a 44 años, según rangos del INEI. Se encuentran en un ciclo de vida jóvenes y adultos profesionales que trabajan, pertenecientes a los NSE A,B y C y viven en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Barranco, Chorrillos, San Luis, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras de Lima Metropolitana y se estima que es de **2,209,321** personas.

Segmentación psicográfica: El estilo de vida del segmento también marcará sus hábitos y preferencias hacia productos saludables que le aporten energía, vitaminas y fibra. Estilo de vida saludable, cuidan mucho su alimentación, practican deportes en general. Son dinámicos, multitask, activos. Según la segmentación por estilos de vida de Arellano Marketing, se seleccionan dos estilos: los *Sofisticados* y las *Modernas*.

“Los Sofisticados”, representa el 8% de la población, segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”.

Este segmento del mercado por estilo de vida estaría interesado en un nuevo jugo natural envasado, ya que están abiertos a las novedades y buscan productos naturales de calidad.

Figura 20: Los sofisticados y lo que buscan como consumidores



Fuente: (Arellano, s.f.)

Los Sofisticados, según Arellano Marketing, buscan disfrutar del dinero que han ganado.

Tabla 33: Beneficios valorados y oportunidades para los sofisticados

Beneficios valorados	Oportunidades	Categorías
Símbolos de exclusividad	Tendencias en consumo. Hacer constante al cambio.	Retail, restaurantes, confecciones.
Mantener y elevar el status	Adquisiciones trascendentales.	Salud, clubes, segunda vivienda, educación, viajes.
La modernidad	Modas y avances científicos	Alimentos, productos orgánicos, tecnología.
Calidad superior y experiencia satisfactoria	Productos de calidad de exportación	Alimentos, confecciones, arte made in Perú.

Fuente: (Arellano, s.f.)

Y el segundo segmento de las “mujeres modernas”, que representan el 25% de la población peruana, son las que buscan equilibrio entre su familia y su propia individualidad como mujeres, ya que están interesadas en su apariencia personal, están abiertas a las innovaciones, buscan “marca” como símbolo social y de calidad, según Arellano Marketing. A este segmento se les puede ofrecer productos saludables.

El criterio conductual como parte de la segmentación del grupo objetivo permitirá conocer al detalle las ocasiones de consumo y compra de los jugos.

Según la investigación realizada, el público objetivo son personas que suelen preocuparse por tener una buena alimentación (93%), suele comer frutas y verduras frecuentemente (80.5%), suelen buscar productos que beneficien la salud (77.5%) asimismo gustan probar diferentes marcas de bebidas y les atraen las novedades 70.5%), como se detalla en la siguiente tabla 34:

Tabla 34: Frases que perfilan el estilo de vida del segmento objetivo

FRASES DE ESTILO DE VIDA	TOTAL
Soy una persona que me preocupa por una buena alimentación	93.0
Suelo comer frutas y verduras frecuentemente	80.5
Estoy dispuesto a pagar más por productos que prometan beneficios para la salud	66.5
Soy de la persona que le gusta probar diferentes marcas de bebidas	70.5
Soy de las personas que buscan productos que beneficien la salud	77.5
Soy de las personas que le gusta lo novedoso	70.5
Total	200

Elaboración: Autores de la tesis

Dentro de *los beneficios buscados* en los jugos naturales envasados se encuentran: *sentir mayor energía, vitalidad, bienestar*. El segmento se denominará los Saludables y Dinámicos, según el detalle de la figura 21:

Figura 21: Segmento Los saludables y dinámicos



“Los saludables y dinámicos”

Son personas jóvenes, hombres y mujeres de NSE A, B y C con edades que fluctúan entre los 25 a 44 años. Se encuentran en un ciclo de vida jóvenes y adultos profesionales que trabajan y viven en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Barranco, Chorrillos, San Luis, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras de Lima Metropolitana

Tienen un estilo de vida saludable, cuidan su alimentación, practican deporte. Están abiertos a las novedades y buscan y consumen productos saludables, naturales, de calidad, que les brinden energía para su día a día. Son profesionales activos, multitask.

Elaboración: Autores de la tesis

6.2 Análisis del atractivo del mercado de referencia

Con la intención de asegurar el atractivo del mercado, se analizará el ciclo de vida de la categoría.

Ciclo de vida de la categoría

Existe un crecimiento sostenido de la categoría de jugos envasados, según Euromonitor, la producción de jugos creció en 15% del año 2011 a 2016; y se pronostica que para el 2021 crezca en un 21% respecto a 2016.

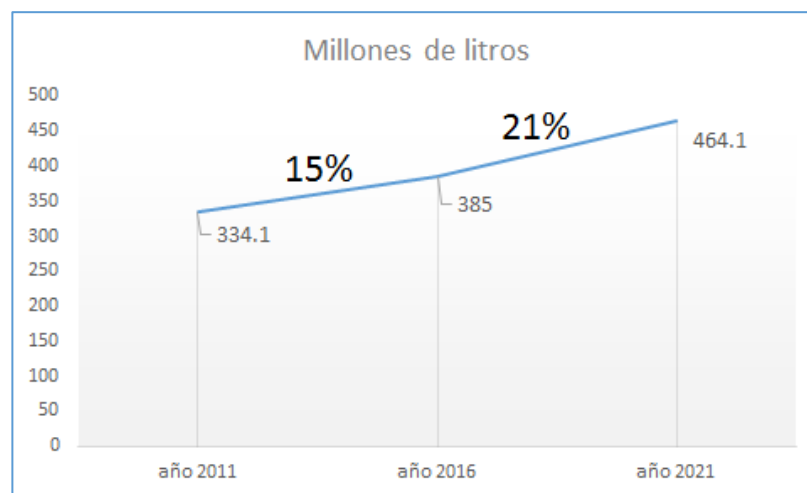
Tabla 35: Producción de bebidas 2011-2016 en Perú (Millones de litros)

Category	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2011
Soft Drinks	2,624.6	2,764.7	2,767.0	2,837.3	3,023.7	3,260.8	24%
Bottled Water	414.3	540.7	554.5	588.0	654.1	740.4	79%
Carbonates	1,744.0	1,708.0	1,688.9	1,703.5	1,775.8	1,874.6	7%
Juice	334.1	360.2	346.5	346.5	364.4	385.0	15%
RTD Tea	32.9	42.1	50.1	57.8	67.1	78.2	138%
Sports and Energy Drinks	99.4	113.8	127.0	141.4	162.3	182.7	84%

Fuente: Euromonitor

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 22: Producción de jugos en millones de litros (2011 – 2021)



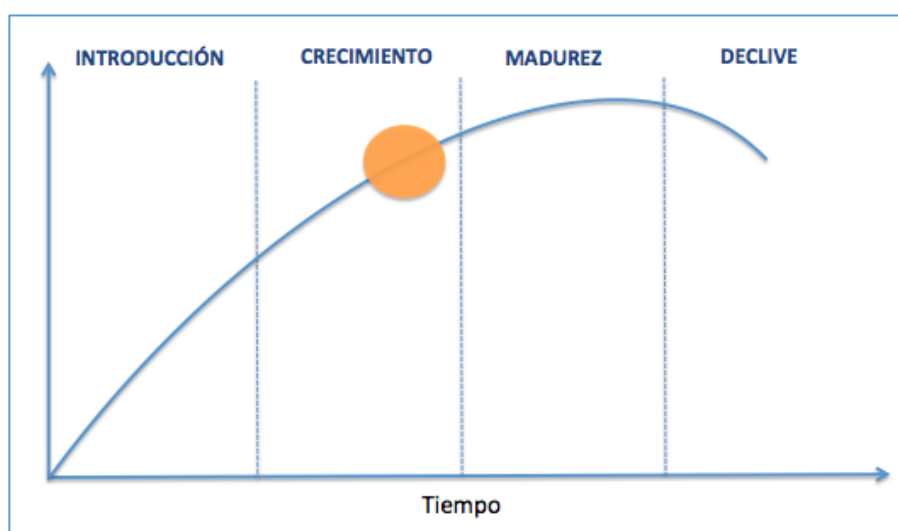
Fuente: Euromonitor

Elaboración: Autores de la tesis

En esta misma línea de consumo saludable, existen marcas ofreciendo productos que además de contar con insumos naturales, ofrecen bienestar y salud. Así, se puede observar que año a año van contando con mayor participación de mercado.

La categoría de jugos envasados se encuentra en una etapa de crecimiento, en especial, la sub categoría de jugos que ofrecen combinaciones de frutas con semillas, granos, cereales o verduras. Estas nuevas propuestas surgen para satisfacer la demanda de un consumidor que se preocupa cada vez más por tener una alimentación saludable. El ritmo acelerado de vida lo lleva a buscar alimentos y bebidas que le brinden energía, vitalidad, que le aporten salud y bienestar.

Figura 23: Ciclo de vida de la categoría Jugos Envasados en Perú



Elaboración: Autores de la tesis

A través de una matriz de atractividad se colocarán las competencias referentes a tres indicadores: fuerza del mercado, intensidad competitiva, y accesibilidad de mercado. Con una valoración del 1 al 5 por cada competencia, se llega a un puntaje de atractividad de 3.98 lo cual indica que el mercado de jugos envasados naturales es altamente atractivo para Agrovado.

Tabla 36: Matriz de atraktividad del mercado de jugos naturales envasados





	Valoración				
	1	2	3	4	5
Tamaño del mercado				4	
Crecimiento del mercado					5
Ciclo de vida de categoría					5
Fuerzas del mercado					4.67
Número de competidores				4	
Rivalidad de precios				4	
Existencia de sustitutos			3		
Intensidad Competitiva					3.67
Acceso a canales			3		
Acceso a medios de comunicación				4	
Educación del cliente				4	
Apoyo logístico			3		
Concentración de clientes				4	
Accesibilidad del mercado					3.60
Puntaje de Atraktividad					3.98

Elaboración: Autores de la tesis

6.3 Análisis de la competitividad de la empresa

La ventaja competitiva será la de *diferenciación* dirigida a un segmento del mercado, ofreciendo la mejor alternativa natural y saludable de jugos de frutas enriquecidos con verduras, con combinaciones únicas en el mercado y brindando beneficios específicos por cada combinación como la reducción de colesterol, que es rico en fibra y vitamina C, rico en antioxidantes y que regula el metabolismo. Asimismo, se resalta el hecho de que Vita Más es el único jugo con 20% de jugo natural de frutas

Tabla 37: Ventaja en diferenciación

<p>Calidad percibida del producto</p>	<p>Las combinaciones de frutas + verduras hacen que el jugo sea novedoso y atractivo, proyectando un producto de calidad por sus ingredientes, empaque y etiqueta así como por los beneficios que brinda.</p> <p>20% de jugo de fruta, versus 10% de Four&nat.</p>
<p>Calidad percibida en la distribución</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;">   </div> <p>Supermercados como Wong, Vivanda, Tottus; tiendas de conveniencia como Tambo y Listo contribuyen a consolidar la imagen de marca de calidad.</p>
<p>Imagen</p>	<p>La marca proyecta una imagen de alta calidad, de modernidad y energía.</p> <p>El nombre de marca denotará vitalidad, energía. El slogan <i>“deliciosamente saludable”</i> complementa la propuesta de valor, es un jugo rico y saludable. El logotipo moderno y los colores vivos de la etiqueta contribuyen con su posicionamiento.</p>

Elaboración: Autores de la tesis

6.4 Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico que plantea la propuesta de negocio, tiene como base la visión de ser:

La alternativa más saludable y deliciosa de jugos envasados naturales de frutas y verduras, con mayor porcentaje de pulpa de frutas

Vita Más se diferenciará de la competencia al incluir deliciosas combinaciones de frutas y verduras, aportando beneficios valorados por el target seleccionado, los cuales serán

resaltados en la comunicación y en el mismo producto. Así como el hecho de ser el jugo natural envasado con mayor porcentaje de jugo de frutas

El nuevo jugo aporta salud y bienestar, con sabores únicos y deliciosos y con una presentación creativa. Es la perfecta combinación de frutas y verduras cuidadosamente seleccionadas y la mejor opción natural del mercado.

Cada jugo, al contener una combinación diferente de frutas y verduras actúa de distinta forma en el organismo aportando diversos beneficios.

Por su lado, la marca se presenta como una alternativa natural, única, moderna e innovadora. Esto permite diferenciarlo de otras opciones de jugos envasados. Esta afirmación nos lleva al concepto ***“deliciosamente saludable”***.

Actualmente, en el mercado se puede encontrar oferta de jugos envasados que ofrecen variedades de frutas y algunas verduras y semillas que son agradables y bien aceptadas por los consumidores, sin embargo, estos contienen preservantes químicos y no son una opción 100% natural.

En la Figura 24 se muestra una matriz de posicionamiento considerando las dimensiones *“Precio”* y *“Saludable”*, ubicando al nuevo producto y a su competencia más cercana tomando como referencia el análisis competitivo desarrollado en el capítulo III.

Figura 24: Posicionamiento de actuales marcas en el mercado – Precio vs. Saludable



Elaboración: Autores de la tesis

Se observa que en la oferta actual de jugos naturales envasados, no todos logran posicionarse como saludables. Kero, Frumás e Inka Frutt son marcas que si bien son jugos naturales, no llegan a ser saludables. Por este motivo, sus precios son menores. En cambio Chía Más, Cosecha de Oro y Four & Nat sí son saludables, cuentan con mayores combinaciones y ofrecen un beneficio al consumidor. Por esta razón, los precios se encuentran un poco más arriba del estándar.

Es así que la propuesta de valor en la que se basa la propuesta de negocio es la “*más por lo mismo*”, ya que, si bien el precio será fijado alrededor al de los competidores, los beneficios que se brindan en cada uno de ellos son más valorados y con otras presentaciones que el resto de competidores (Ver Tabla 38).

Tabla 38: Propuesta de Valor

Posicionamiento del Valor		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más		"Más por lo mismo"	
	Lo mismo			
	Menos			

Elaboración: Autores de la tesis

Para cumplir con el posicionamiento estratégico, en el apartado de precios el nuevo jugo contará con un precio accesible en la etapa de introducción, manteniendo un precio competitivo en el mercado de jugos naturales envasados. En el canal moderno, la presentación principal de 475ml se encontrará entre S/5.00 y S/4.50, de acuerdo al formato tiendas de conveniencia y supermercados respectivamente, y en canal tradicional a S/ 4.00.

6.5 Marketing Mix

El marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para conseguir una respuesta deseada el mercado meta. Esta mezcla de marketing incluye al producto, precio, distribución y promoción (Kotler, 2012)

Se utiliza el modelo AIDA para captar la atención, despertar el interés, provocar deseo y llevar a la compra del producto. A su vez, es importante mencionar que al ser un producto nuevo en el mercado en una categoría no muy conocida en donde el término “saludable” es ambiguo, es fundamental dar a conocer la calidad del producto, los beneficios que aporta y las características diferenciadoras

Vita Más es la alternativa más saludable y deliciosa de jugos envasados naturales de frutas y verduras, con mayor porcentaje de pulpa de frutas

En ese sentido, se plantean los siguientes objetivos de marketing mix:

Objetivo general

Realizar el lanzamiento de la marca *Vita Más* y sus 4 presentaciones de combinaciones.

Objetivos específicos

1. Lograr ser la tercera marca del top of mind en la categoría de jugos envasados naturales al final del primer año de lanzamiento.
2. Lograr un crecimiento anual mínimo de ventas de 14% desde el primer año de lanzamiento.

3. Ejecutar una campaña de lanzamiento exitosa superando S/. 4 millones de ventas en el primer año.
4. Lograr una cobertura de distribución del 50% en el canal moderno y 20% en el canal tradicional en Lima Metropolitana.
5. Lanzar 4 nuevas combinaciones en el transcurso del año cinco.
6. Posicionar a Vita Más como la opción de jugos naturales envasados más saludable.

6.5.1 Estrategia de Producto

Categoría : Jugos envasados
Sub categoría : Jugos envasados de frutas y verduras
Nombre : **Vita Más**

Categoría del producto

Vita Más se ubica en la categoría de los jugos envasados y en la sub categoría de jugos envasados de frutas y verduras. La competencia directa es: *Kero, Four & Nat, Cosecha de Oro, Chia+, Frumás e Inkafruit*. *Vita Más*, junto a *Four & Nat* ofrecen jugos con combinaciones que incluyen frutas y verduras a diferencia de la demás competencia de la categoría. Esto se muestra en la tabla 39.

Tabla 39: Combinaciones en el mercado de jugos naturales envasados

Combinación	VitaMás	Four & Nat	Kero	Cosecha de Oro	Chia+	Frumás	Inka fruit
Frutas + verduras	x	x	-	-	-	-	-
Frutas		x	x	-	-	X	X
Frutas + cereal/granos		x	x	x	X	-	X

Elaboración: Autores de la tesis

Enunciado de posicionamiento

La alternativa más saludable y deliciosa de jugos envasados naturales de frutas y verduras, con mayor porcentaje de pulpa de frutas

Portafolio propuesto

Vita Más mantendrá un portafolio de 4 x 2. Cuatro combinaciones diferentes en dos presentaciones de tamaño: 475ml y 250ml. En todos los casos, los jugos incluyen una verdura y al menos una fruta consiguiendo una combinación saludable con sabor único y delicioso.

Vita Más lanzará inicialmente cuatro variedades de jugos envasados hechos a base de frutas y verduras. La elección de las frutas y verduras se ha dado tomando en cuenta la experiencia en el manejo de estas frutas de la empresa Agrovado, quienes recomendaron el uso de ciertas frutas para balancear el sabor de las verduras y derivar en un sabor agradable. Asimismo, se tomó en cuenta el benchmark con la competencia y han sido validadas por la entrevista realizada al nutricionista, quien pudo confirmar que cada combinación es adecuada y saludable. Se detalla en la tabla 40, las combinaciones de Vita Más y sus beneficios.

Tabla 40: Combinaciones Vita Más y sus beneficios

Combinación	Característica/Beneficio
Manzana, Canela y Pepino	Reduce el colesterol
Naranja, Limón y Espinaca	Rico en fibra y vitamina C
Maracuyá, Yacón y Zanahoria	Rico en antioxidantes
Piña, Aloe Vera, Kion y Apio	Regula el metabolismo

Niveles de producto

A continuación, en la figura 25 se describen los tres niveles del producto *Vita Más*.

Figura 25 : Niveles de Producto



Beneficio principal

Se entiende por beneficio principal al conjunto de beneficios que resuelven un problema de los consumidores. Los jugos de la marca *Vita Más* están hechos a base de frutas y verduras. En ese sentido se puede afirmar que el objetivo principal de *Vita Más* es aportar vitaminas, nutrientes, minerales y fibra al organismo con el objetivo de recargar energías para el día a día con un sabor único y delicioso.

Contienen una alta cantidad de vitaminas, minerales, nutrientes y fibra. Cada presentación aporta diferentes beneficios acorde con las frutas y verduras usadas en cada uno, y tiene un color, sabor y olor diferente. La vida útil de los jugos naturales envasados será de 3 meses.

Tienen una composición natural, no se usan colorantes ni saborizantes. Son endulzados con Stevia. Se consideró necesario el uso de preservantes naturales (Ácido Cítrico y Ácido Ascórbico) para alargar la vida útil del producto a 90 días. *Vita Más* se posicionará como la alternativa más saludable, es por eso que se determinó no usar ningún tipo de preservantes artificiales, saborizantes ni colorantes.

La tabla 41 y 42 muestran las características organolépticas de los jugos *Vita Más* y el contenido de una botella de 475 ml, respectivamente

Tabla 41: Características organolépticas de los jugos Vita Más

Características organolépticas	
Contenido	20% de jugo de frutas y verduras
Endulzante	Stevia
Preservantes naturales	Dosis mínima necesaria de Ácido Cítrico y Ácido Ascórbico, los cuales permitirán alargar la vida útil del producto
Tiempo de vida útil	90 días
Nutrientes	Alta cantidad de vitaminas, minerales, nutrientes y fibra.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 42: Contenido de una botella de 475 ml de los jugos Vita Más

Material directo	1 Botella	475 ml
Fruta Refinada		56 ml
Verdura Refinada		24 ml
Complemento (Canela, Kión, Aloe Vera)		8 gr
Agua		400 ml
Fructuosa		11.05 gr
Estabilizante (sedimentación)		0.1 gr
Ácido.citrico		0.0833 gr
Desinfectante (Kilol + hipoclorito+ bacoxin)		
Esencia		0.083 gr
Ácido.Ascórbico		0.0833 gr
Stevia concentrada		1 gr

Elaboración: Autores de la tesis

Producto real

Se define el producto real como marca, logo, envase, etiqueta, embalaje

Nombre de marca

En el proceso de construcción de la marca, se realizó una lluvia de ideas donde afloraron nueve alternativas potenciales para los nuevos jugos envasados de frutas y verduras. Estas opciones se muestran en la tabla 43. Las opciones fueron testeadas a través de encuestas online y presenciales como se explicó en el Capítulo V. El nombre Vita Más fue seleccionada como la marca preferida por el 69% de los encuestados.

Tabla 43: Opción de potenciales marcas

	Nombre	Significado / Descripción
1	Mix Up	Mezcla, combinación de deliciosas frutas y verduras que revitalizan y brindan energía.
2	Vita Más	Mayor vitalidad, vitaminas y energía para todo el día con la deliciosa combinación de frutas con verduras.
3	Campestre	Naturaleza, campo, frutas y verduras frescas, calidad de cosecha.
4	Reloaded	Recargado de energía, revitalizado con los jugos.
5	Wow	Expresión de asombro, sensación de sentirse fantástico, lleno de energía.
6	Refresh	Refrescante, delicioso, energético.
7	Zen	Beneficio de equilibrio, sensación de placer. Estabilidad, proporción, igualdad.
8	Vegi	Valor agregado, vegetales.
9	Elixir	Concentrado delicioso que te revitaliza. Mixtura.

Elaboración: Autores de la tesis

Identidad de la marca

Personificando la marca, sería una mujer joven de aproximadamente 30 años de edad. Se cuida. Le gusta verse y sentirse bien. Es una mujer con personalidad, segura de sí misma, es sociable, moderna y realiza diversas tareas en el día. Probablemente tiene hijo(s), trabaja y necesita de productos que le ayuden a mantenerse activa durante el día.

Se resaltarán la importancia de los atributos y propiedades de las frutas y verduras usadas en cada jugo. En base al estudio cualitativo realizado, se afirma que el consumidor es consciente de la importancia del consumo de productos saludables, que aporten a sus vidas beneficios específicos e incluso sirvan para prevenir algún tipo de carencia o enfermedad. Es por eso que se resaltarán las frutas y verduras utilizadas en cada uno de los jugos y además el beneficio mismo, tanto en la comunicación como en el producto.

Valor de marca percibido

La marca busca ser reconocida como una marca de calidad, asociada con dos conceptos fundamentales en la categoría: salud y sabor. Ahora bien, un atributo importante al que se pretende asociar la marca es a la innovación por ser la única marca que combina pulpa de frutas y verduras, y por lograr combinaciones únicas y deliciosas en sus presentaciones

Leyes inmutables de la marca

De acuerdo a Al Ries y Jack Trout en su libro “Las 22 leyes inmutables de la marca”, en el proceso de construcción de marca se deben tener en cuenta algunas leyes inmutables. Para efectos del caso se tomará en cuenta las siguientes:

- **Ley de la Palabra.** La marca debe apropiarse de una palabra en la mente del consumidor que en este caso es *Vita Más*, que connota vitalidad, más vitaminas, beneficio principal de la propuesta de valor.
- **Ley del Color.** La marca *Vita Más* usará colores diferentes y opuestos en algunos casos a los que usa su competencia principal.

Logotipo

Otro aspecto indispensable para la marca es el logotipo. Este contribuye a que ésta sea fácilmente identificada y rápidamente reconocida. Se optó por un logotipo tipográfico, sin isotipo que la acompañe. Se utilizó la fuente Adleut.Demo como base, una fuente script gráfica, divertida, que transmite frescura como *Vita Más*. Se modificó ligeramente inclinándola hacia la derecha, para lograr movimiento y dinamismo. También, se decidió colocarle la tilde a la “a” de Más en forma de una hoja, para que el logo tenga el sello de natural. El logotipo de *Vita Más* se muestra en la figura 26, aplicado sobre los fondos respectivos de las botellas.

Figura 26: Logo de Vita Más en los colores de los fondos de las botellas de Vita Más





Vita Más



Vita Más



Vita Más

Envase

De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada, el 80% elige el vidrio como su envase preferido. Asimismo, para ser coherentes con la imagen de marca que *Vita Más* desea transmitir, se plantea una botella de vidrio transparente, siendo esta una propuesta más “ecofriendly”, alineada con el concepto natural y manteniendo el producto más fresco. Además, es importante en tanto que el cliente puede apreciar en todo momento

lo que está consumiendo. A continuación, en la figura 27 se muestran los diferentes envases de *Vita Más*

Figura 27: Envases Vita Más



Etiqueta

La etiqueta contará con un diseño simple, que resalte las frutas y verduras utilizadas en cada uno de los jugos y además destaque qué vitaminas, minerales o nutrientes aportan al organismo. Se describen las propiedades de las frutas y verduras usadas en cada combinación.

La etiqueta transmite una imagen limpia y natural. Se contará con la información nutricional y legal requerida. Se resalta además la característica o beneficio que cada combinación aporta, como se muestra en la tabla 44.

Tabla 44: Combinaciones Vita Más y características/Beneficio resaltado en la etiqueta

Combinación	Característica/Beneficio
Manzana, Canela y Pepino	Reduce el colesterol
Naranja, Limón y Espinaca	Rico en fibra y vitamina C
Maracuyá, Yacón y Zanahoria	Rico en antioxidantes
Piña, Aloe Vera, Kion y Apio	Regula el metabolismo

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, la figura 28 muestra las etiquetas de vita Más en sus cuatro combinaciones:

Figura 28: Etiquetas Vita Más en sus 4 combinaciones

20%

jugo de frutas

VitaMás

40

calorías



Deliciosamente saludable

Ingredientes:
Agua tratada,
jugo concentrado
de manzana, pepino y
canela.

PRODUCCION Y EMPACADO
POR AGROVADO EIRL
LT34 PACHACAMAC
RUC 23456786
REGISTRO SANITARIO
P23452BNM

Información nutricional

Tamaño de porción: 200 ml.
Porciones por envase: 2.5 aprox.

Cantidades por porción:

Energía: 40 calorías
Grasa total: 0%
Sodio 10 mg 0%
Carbohidratos totales 10 gr. 3%
Azúcares
Proteínas 5%
Vitamina C

Valores de % diario basados en una
dieta de 2000 calorías, aporte de
nutrientes expresados como %.



REDUCE EL COLESTEROL



Mix de
Manzana, Canela y Pepino

Contenido Neto
475ml

MANZANA

Te ayudará a reducir el colesterol alto, disminuir los niveles de azúcar en la sangre, y reduce el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares.

CANELA

Mejora los problemas de circulación. Ayuda a controlar los niveles de glucosa en la sangre. Y le dará un toque delicioso a tu Vita Más.

PEPINO

Ayuda a aliviar problemas digestivos, como la acidez o la pesadez estomacal. Además, es un excelente diurético por su alto porcentaje de agua.

PRODUCTO
Peruano



RECICLEMOS
elige vidrio.
cuidemos el planeta

❖ Refrigerar una vez abierto ❖ Almacenar bajo sombra
 ❖ Consumir preferentemente frío

20%
jugo de frutas

VitaMás

40 calorías



Deliciosamente saludable

Ingredientes:
Agua tratada,
jugo concentrado de
Naranja, limón y
espinaca

PRODUCIDO Y EMPACADO
POR AGROVADO EIRL
LT34PACHACAMAC
RUC 23456786
REGISTRO SANITARIO
P23452BNM

Información nutricional

Tamaño de porción: 200 ml.
Porciones por envase: 2.5 aprox.
Cantidades por porción:
Energía: 40 calorías
Grasa total: 0%
Sodio 10 mg 0%
Carbohidratos totales 10 gr. 3%
Azúcares
Proteínas 5%
Vitamina C
Valores de % diario basados en una
dieta de 2000 calorías, aporte de
nutrientes expresados como %.

AGÍTALO PARA DISFRUTAR TODO SU SABOR



RICO EN FIBRA Y VITAMINA C



Contenido Neto
475ml

Mix de
Naranja, Limón y Espinaca

NARANJA

Altamente rica en vitamina C y fibra. Al ser también un gran antioxidante, ayudará a prevenir enfermedades degenerativas.

LIMÓN

Además de ser una fuente de vitamina C y de sus propiedades antioxidantes, te ayudará a perder peso.

ESPINACA

Es una fuente de vitaminas, fibras y minerales. Con pocas calorías y no contiene grasas. Promueve el transporte y depósito de oxígeno en nuestro organismo.



- Refrigerar una vez abierto
- Almacenar bajo sombra
- Consumir preferentemente frío

20%
jugo de frutas

VitaMás

Deliciosamente saludable

40 calorías



Ingredientes:
Agua tratada,
jugo concentrado de
Maracuyá, yacón y
zanahoria

PRODUCIDO Y EMPACADO
POR AGROVADO EIRL
LT34 PACHACAMAC
RUC 23456786
REGISTRO SANITARIO
P23452BNM

Información nutricional

Tamaño de porción: 200 ml.
Porciones por envase: 2.5 aprox.
Cantidades por porción:
Energía: 40 calorías
Grasa total: 0%
Sodio 10 mg 0%
Carbohidratos totales 10 gr. 3%
Azúcares
Proteínas 5%
Vitamina C
Valores de % diario basados en una dieta de 2000 calorías, aporte de nutrientes expresados como %.

AGÍTALO PARA DISFRUTAR TODO SU SABOR



ANTIOXIDANTE



Contenido Neto
475ml

Mix de
Maracuyá, Yacón y Zanahoria

MARACUYA

Esta rica fruta es un poderoso antioxidante, que nos ayudará fortalecer nuestro sistema inmunológico y evitar el envejecimiento.

YACÓN

Esta planta tiene la propiedad de aumentar la producción de insulina en el páncreas, reduciendo los niveles de azúcar en la sangre.

ZANAHORIA

Esta verdura es rica en fibra, minerales. Es un antioxidante natural y no contiene mucha grasa.



- Refrigerar una vez abierto
- Almacenar bajo sombra
- Consumir preferentemente frío

20%
jugo de frutas

VitaMás

Deliciosamente saludable

40 calorías



Ingredientes:
Agua tratada,
jugo concentrado de Piña,
aloe vera, kiñon y apio

PRODUCIDO Y EMPACADO
POR AGROVADO EIRL
LT34 PACHACAMAC
RUC 23456786
REGISTRO SANITARIO
P23452BNM

Información nutricional

Tamaño de porción: 200 ml.
Porciones por envase: 2.5 aprox.
Cantidades por porción:
Energía: 40 calorías
Grasa total: 0%
Sodio 10 mg 0%
Carbohidratos totales 10 gr. 3%
Azúcares
Proteínas 5%
Vitamina C
Valores de % diario basados en una
dieta de 2000 calorías, aporte de
nutrientes expresados como %.

AGÍTALO PARA DISFRUTAR TODO SU SABOR



REGULA TU METABOLISMO



Contenido Neto
475ml

Mix de
Piña, Aloe vera, Kiñon y Apio

PIÑA

Las propiedades digestivas de esta deliciosa fruta nos ayudarán a regular nuestro proceso de digestión, incluso te ayudará a adelgazar y tener una mejor figura.

APIO

Esta verdura es antioxidante, cardioprotector, antibacteriana, diurética, antiinflamatorio, digestiva, inmunoestimulante, analgésico.

KION

Además de sus propiedades digestivas, el kiñon nos ayudará a luchar contra el envejecimiento celular, e incluso a combatir las migrañas.

ALOE VERA

Gracias a sus propiedades antioxidantes y vitaminas el aloe vera o sábila, puede consumirse directamente, en recetas, o para tratar afecciones externas



Refrigerar una vez abierto / Almacenar bajo sombra
Consumir preferentemente frío

Embalaje

Con el objetivo de almacenar, conservar, y transportar el producto a los diversos canales de distribución, se ha determinado el uso de plástico termo contraíble para 12 unidades en las presentaciones tanto de 250ml y de 475 ml.

Producto aumentado

Se ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor que superen sus expectativas y distingan la oferta de la de los competidores. En este sentido Vita Más será una marca preocupada por la salud y bienestar de sus clientes en tanto que otorgará información relevante en sus diferentes canales de comunicación principalmente en la web y RRSS, convirtiéndose en una marca embajadora de la salud.

6.5.2 Estrategia de Precio

Objetivo de precios

Determinar los precios meta del nuevo producto *Vita Más* para que ayuden a introducir y ganar participación en el mercado local de jugos naturales envasados.

Definición de Estrategia de Precios

Nagle y Holden (2002) proponen definir el precio teniendo en consideración tres variables: el cliente, la competencia y los costos. Para definir la estrategia de precios de *Vita Más* se tomará la recomendación de los autores:

El cliente

Se debe tener en cuenta el ciclo de vida del producto. Al encontrarse *Vita Más* en la etapa de introducción, se debe manejar un precio atractivo al cliente, que lo motive a probar el producto. En esta categoría el cliente ya está acostumbrado a pagar un precio promedio, por lo que se debe encontrar en el rango del mercado.

Según los resultados de la investigación, el público objetivo de *Vita Más* está dispuesto a pagar en promedio S/3.50 (Ver tabla 45). Es importante tener este dato como referencia a la hora de definir el precio final.

Tabla 45: Resultados de precio justo de investigación cuantitativa

PENSANDO EN PRECIO JUSTO PARA UNA PRESENTACION PERSONAL DE 475ml, ¿CUANTO CREE QUE DEBE SER?

	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
	ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
Promedio	S/.3.5	S/.3.6	S/.3.5	S/.3.5	S/.3.6	S/.3.5	S/.3.5
Total							
Casos válidos	200	100	100	86	114	110	90

Elaboración: Autores de la tesis

La competencia

Realizando un levantamiento de información de los precios que maneja la competencia directa, se puede estimar que el precio aproximado de una botella de 475ml es de S/ 4.50 . En esta categoría no existen referencias de 250ml por lo que se toma de referencia la botella de 300ml.

Tabla 46: Precios promedios de la competencia en supermercados

Julio 2017

Marca	Presentación	Precio
Kero	475ml	S/.4.75
Frumás	475ml	S/.4.10
Cosecha de Oro	475ml	S/.4.60
Four & Nat	475ml	S/.5.50
Inka Frutt	475ml	S/.6.20
Inka Frutt	300ml	S/.4.20
Four Kids	300ml	S/.5.90
Chía Más	300ml	S/.6.55

Elaboración: Autores de la tesis

Los costos

Se toma en cuenta la producción de una botella del mix de Manzana, Canela y Pepino en presentaciones de 475ml y de 250ml. Los costos son: S/ 2.27 y S/ 2.11 respectivamente. A continuación, la tabla de costos de cada presentación.

Tabla 47: Costos de producción de un jugo Vita Más

Presentación 475ml		Presentación 250ml	
Costo variable directo	S/.1.38	Costo variable directo	S/.1.22
Costo fijo directo	S/.0.16	Costo fijo directo	S/.0.16
Costo fijo indirecto	S/.0.73	Costo fijo indirecto	S/.0.73
Total	S/.2.27	Total	S/.2.11

Elaboración: Autores de la tesis

Para ver el detalle de los costos de producción de *Vita Más*, ver el Capítulo VIII.

Definición de precio

Tomando en consideración los precios del mercado de jugos naturales envasados, se busca estar en la misma línea de precios que los principales competidores, además de cubrir los costes para generar rentabilidad al negocio.

Al contar con un producto de beneficio percibido alto, mayor al de la competencia directa (calidad alta), sin alejarnos mucho del precio promedio del mercado (precio medio), se ofrece más por lo mismo. Entonces, se decide contar con una estrategia de Alto Valor.

Figura 29: Estrategia de precios para Vita Más

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTO	Recompensa	Alto Valor	Súper Valor
	MEDIO	Margen excesivo	Valor medio	Buen valor
	BAJO	Robo	Falsa economía	Economía

Elaboración: Autores de la tesis

Además, se contará con precios diferenciados por canal, ya que cada uno de estos cuenta con su propia estructura de descuentos. Se realizará esta diferenciación con el fin de maximizar la rentabilidad del negocio. Los precios propuestos son los siguientes:

- **Canal moderno:** En supermercados, *Vita Más* contará con un precio de S/ 4.50 en la presentación de 475ml, y S/ 3.50 en la de 250ml. A su vez, en tiendas de conveniencia, *Vita Más* contará con un precio de S/5.00 en la presentación de 475ml, y S/4.00 en la de 250ml.
- **Canal tradicional:** La presentación de 475ml tendrá un precio de S/ 4.00, y la presentación de 250ml costará S/ 3.00.

Precios al canal

Considerando los márgenes de ganancia de los diferentes canales propuestos (supermercados en 30%, tiendas de conveniencia en 30% y distribuidor en 20%), los precios para cada canal serán los siguientes de la tabla 48:

Tabla 48: Precios al canal y precios sugeridos al público

Canal	Presentación	Precio al canal	Valor de venta	IGV (18%)	PPV
Supermercado (30%)	475ml	S/. 2.93	S/. 3.81	S/. 0.69	S/. 4.50
	250ml	S/. 2.28	S/. 2.97	S/. 0.53	S/. 3.50
Tda de conveniencia (30%)	475ml	S/. 3.26	S/. 4.24	S/. 0.76	S/. 5.00
	250ml	S/. 2.61	S/. 3.39	S/. 0.61	S/. 4.00
Distribuidor* (20%)	475ml	S/. 2.46	S/. 3.39	S/. 0.61	S/. 4.00
	250ml	S/. 2.15	S/. 2.97	S/. 0.53	S/. 3.50

Se considera un 15% de margen al bodeguero

Elaboración: Autores de la tesis

Política de precios

La política de precios tendrá como referencia directa al principal competidor *Kero Exotic Fruits*. Por lo que será la siguiente:

En supermercado, *Vita Más* 475ml estará a la par del precio de *Kero Exotic Fruits* 475ml. En tienda de conveniencia, se encontrará a S/0.50 más que en supermercado. Y en bodega se encontrará a S/ 0.50 menos que en supermercado.

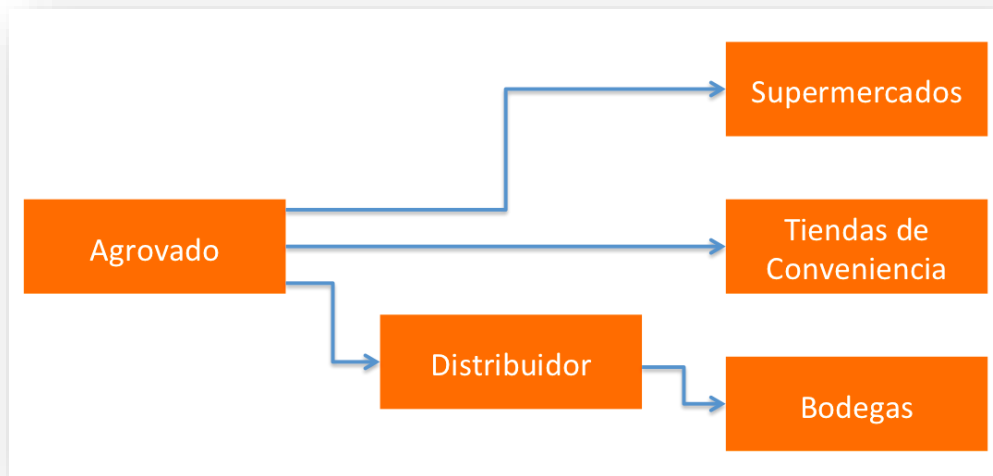
Vita Más 250ml estará S/ 1.00 menos que *Vita Más* 475ml independientemente del canal en el que se encuentre.

6.5.3 Estrategias de Plaza

La plaza hace referencia a los medios de distribución gracias a los cuales el cliente puede obtener los beneficios naturales a través de jugos de frutas y verduras.

Los puntos de venta seleccionados serán en canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia) y en canal tradicional (bodegas). Esto debido al gran potencial de venta que estos puedan brindar al negocio por el flujo de público constante de los niveles socioeconómicos A, B y C, donde se encuentra el público objetivo de la marca. Igualmente, debe considerarse que, según las encuestas realizadas a este público objetivo, entre sus preferencias de puntos de venta se encuentran bodegas, supermercados y mercados de abasto entre los principales. En la figura 29 se puede visualizar el esquema de distribución que se empleará para *Vita Más*.

Figura 29: Esquema de distribución para Vita Más



Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, los canales elegidos:

Supermercados

Supermercados Peruanos lidera el crecimiento de tiendas en Lima y es la cadena que tiene mayor presencia en provincias en el sector retail peruano. Actualmente, el mercado de supermercados en Perú está compuesto por tres operadores principalmente: Cencosud Perú (Wong y Metro), Supermercados Peruanos (Plaza Vea, Mass y Vivanda), e Hipermercados Tottus (Tottus y Hiperbodega Precio Uno).

En la tabla 49, se puede visualizar el total de puntos de ventas de acuerdo a cada canal. El canal moderno cuenta ahora con 316 supermercados, de los cuales 165 le pertenecen a Supermercados Peruanos, 91 a Cencosud y 60 a Tottus. (CCR, 2017)

Tabla 49: Puntos de venta de cadenas de supermercados en Perú

	Supermercados Peruanos	Cencosud	Hipermercados Tottus
Total de Tiendas en Perú	165	91	60

Fuente: CCR

Elaboración: Autores de la tesis

En Supermercados Peruanos se enfocará en los formatos Plaza Vea y Vivanda, en Cencosud, Wong y Metro y en todas las tiendas de Hipermercados Tottus.

Tiendas de conveniencia

Este canal de venta es importante para la comercialización de los jugos naturales envasados porque les ofrece a los consumidores la facilidad de realizar compras rápidas. Son entonces la cercanía y la conveniencia los puntos importantes que mencionan el público objetivo como relevantes para decidir realizar sus compras en las tiendas en las estaciones de gas e independientes.

Uno de los casos más exitosos son las tiendas Tambo+, las cuales tienen más de 140 establecimientos en el país, manteniendo una meta de llegar a 600 en cuatro años. (Comercio, 2016). De la misma manera, Primax, empresa del Grupo Romero, ha iniciado un plan de crecimiento de sus tiendas de conveniencia Listo en formato stand alone. Actualmente Primax tiene 101 tiendas de conveniencia Listo en Perú y 40 en Ecuador. (Retail, 2016)

Canal tradicional

La Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) notificó que existen 414,000 bodegas a nivel nacional en los primeros meses del 2016. Del total, 113,000 se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana, siendo el formato más usual: unipersonales y microempresas.

Anualmente, el 91.5% de estas bodegas facturan menos de 277,500 soles, y el 54.7% está por debajo de los 48,100 soles de ventas anuales. La importancia del canal tradicional radica en la cercanía y preferencia por el consumidor peruano: en promedio existen 78 personas alrededor de cada bodega en Lima Metropolitana; 176 en Lima Centro Medio y 106 en Lima Este (Andina, 2017). En la tabla 50 se puede visualizar la distribución de bodegas en Lima Metropolitana.

Tabla 50: Distribución de bodegas en Lima Metropolitana

	Lima Norte	Lima Sur	Lima Este	Lima Centro	Lima Centro Medio	Total
Porcentaje de distribución de bodegas	43%	22%	21%	8%	6%	100%
Número de bodegas	48703	24521	23504	9379	6893	113000

Fuente: Asociación de Bodegueros del Perú

Elaboración: Autores de la tesis

Pese a que en los últimos años la penetración del canal moderno ha tenido un considerable crecimiento en diferentes regiones del país, el shopper peruano en gran número sigue consumiendo y prefiriendo el canal tradicional debido a que considera este punto de venta como el más económico y más cercano a su hogar.

La consultora Kantar Worldpanel ha elaborado un estudio: “Shopper & Retail Dynamics Latam”, donde comenta que las bodegas y mercados sigue representando el 70% de participación mientras que el canal moderno solo tiene el 20% de la participación.

Asimismo, se indica que el consumidor peruano va una sola vez por mes a visitar el canal moderno (supermercados, cadenas de farmacias y autoservicios) y hace una compra aprovechando solamente las promociones. (Peru Retail, 2016)

Estrategia de comercialización

Una vez identificados los canales de comercialización que se utilizarán, es importante mencionar la estrategia que se empleará en cada uno de ellos. De acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa, se ha determinado que se dividirá la colocación de Vita Más en los siguientes porcentajes:

- Canal Moderno: 30% supermercados y 10% tiendas de conveniencia.
- Canal Tradicional: 60% bodegas

Seguido, se venderá de manera directa al canal moderno, con la finalidad de obtener mayor margen de ganancia y no emplear un intermediario. Sin embargo, y con el objetivo de disminuir costos y responsabilidad, se contratará un operador logístico para las entregas del producto en las bodegas de cada punto de venta en dicho canal.

Por otro lado, en el canal tradicional se empleará otra estrategia. La empresa manejará la colocación del producto en bodegas a través de una alianzas con un distribuidor local, quien tenga la amplia cobertura necesaria para llegar a la mayor cantidad de puntos de venta.

6.5.4 Estrategias de Promoción

La promoción consiste en comunicar, informar, y dar a conocer un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar , inducir a su compra y a la recomendación. En este sentido, se plantearon los siguientes objetivos de promoción.

Objetivos generales de promoción

Se plantean los siguientes objetivos de promoción:

- Introducir en el mercado los nuevos jugos *Vita Más*
- Posicionar a los nuevos jugos *Vita Más* como la opción más saludable en el mercado de jugos envasados.
- Incentivar la compra y la re compra del producto.
- Resaltar los beneficios de las diferentes combinaciones.

Para cumplir con estos objetivos, se plantea dividir las acciones propuestas de promoción en medios BTL, online y ATL.

Objetivos específicos de promoción BTL, Online y ATL

Cada uno de estos cumple con objetivos distintos como se observa en la tabla 51. En ella se muestra además, el indicador, la medición, y los supuestos.

Tabla 51: Objetivos de medios Atl, Btl y Online

Medios	Objetivo	Número	Indicador	Medición	Orgánico	Pagado	Total	Supuestos
Online	Recomendación , interacción	143,750	Visitas Web	Google Analytics	28,750	115,000	143,750	CPV S/0.40
		3	Páginas Vistas	Google Analytics	3.6	2.8	2.96	Promedio del sector
		101	Tiempo Promedio (seg)	Google Analytics	125	95	101	Promedio del sector
		34%	Porcentaje de Abandono	Google Analytics	30%	35%	0.34	Promedio del sector
		85,518	Fans o Seguidores de FB	Facebook	8,552	76,966	85,518	Inversión en FB 20% destinada a fans. CPF S/0.30
		513,129	Indice PTA (likes, shares y comments)	Facebook	51,313	461,816	513,129	Inversión en FB 80% destinada a contenido. Cx acción visible S/0.20
		55,778	Alcance por publicación en Facebook	Facebook	5,578	50,200	55,778	Promedio, considerando S/307 por publicación y una base de 30 publicaciones al mes
		3,600	Likes en Instagram	Instagram	3,600	-	3,600	No se considera inversión, solo crecimiento orgánico
		1,942,822	Reproducciones en Youtube	Youtube	194,282	1,748,540	1,942,822	CPV S/0.10
ATL	Conocimiento de marca, expectativa	Tercer lugar	Top of mind de jugos naturales envasados	Estudio de mercado	-	-	-	-
		40%	Conocimiento espontáneo		-	-	-	-
BTL	Prueba de producto	150,000	Numero de degustaciones	Inventarios	-	-	-	-

Elaboración: Autores de la tesis

BTL

Los medios BTL tienen como objetivo establecer contacto directo con el cliente e impulsar la prueba del producto en sus diversas combinaciones. Además, se brindará información y se comunicarán sus principales beneficios y características, resaltando sus atributos diferenciadores

Herramientas de comunicación BTL

Degustaciones

Es necesario impulsar el producto a través de degustaciones en puntos estratégicos de la ciudad de Lima de acuerdo al público objetivo determinado. Se tendrá un plan anual de degustaciones siendo más intensos en los primeros meses con presencia en eventos, playas, gimnasios, universidades y puntos de venta.

Las degustaciones estarán conformadas por modelos, hombre y mujer, de entre 25 a 35 años, con buena condición y apariencia física, y con conocimiento de la propiedades de las combinaciones. El enfoque de la interacción será los beneficios de *Vita Más* en la vida de sus consumidores y además, demostrar que son de sabor agradable. También nos ayudará la construcción de un módulo itinerante en el cual se exhibirán los productos y sus diferentes presentaciones.

Se impulsará también el seguimiento de las redes sociales y sitio web propuestos, en los cuales podrán encontrar información relevante sobre buenos hábitos de vida saludable.

Merchandising, folletería y material POP

La producción de merchandising y folletería será también vital para incentivar al público objetivo el consumo de *Vita Más*. Así se mandarán a producir tomatodos, polos, morrales, stickers, pines y material afín al target; muchos de estos para bodegueros.

También se considera producir material POP como afiches, jalavistas para bodegas seleccionadas. El detalle del material POP y del merchandising se puede apreciar en la tabla 52 y en las figuras 30 y 31 respectivamente.

Tabla 52: Folletos para Vita Más

Formato	Volante A5 de papel couché mate de 155 gramos, con impresión full color en tira y retira
Tiraje	48,000 mensuales
Reparto	En gimnasios, universidades, tiendas de conveniencia y supermercados de los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y la Molina.

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 30: Polos Vita Más



Figura 31: Toma todos Vita Más



ONLINE

Herramientas de comunicación online

Los medios online seleccionados tienen como objetivo impulsar la recomendación y prescripción de la marca, así como viralizar el contenido relevante para el target. Además, medios como la plataforma web y las RRSS servirán como un canal bidireccional, espacio en el que el cliente podrá entablar una conversación con la marca. Esto último servirá en tanto que el cliente podrá percibir una marca cercana y amigable. A continuación se describen las herramientas online a usar para cumplir los objetivos arriba mencionados:

Portal Web

Al tratarse de un producto nuevo en el mercado, es fundamental contar con un sitio web capaz de comunicar información del producto, la marca y la empresa. Además, se brindará contenido relevante al usuario, que lo ayude a llevar una vida saludable en alimentación y estilo de vida. Se contará con una sección especial de tips y consejos saludables. Este ayudará a reforzar el posicionamiento de la marca. A nivel gráfico, la web seguirá los lineamientos del producto.

Redes Sociales

Con el fin de mantener una comunicación constante con el público objetivo, se desarrollará una estrategia de participación activa en redes sociales. Se estará presentes en Facebook e Instagram. Facebook es la red social de mayor penetración en Lima mientras que Instagram es una red social que está teniendo cada vez mayor protagonismo y crecimiento. Esta último es en definitiva la red social idónea para comunicar el estilo de vida saludable que la marca desea transmitir. En Facebook se cubrirán tres territorios clave: tips de vida sana, datos curiosos, e interacción. Se propone además realizar concursos con la comunidad a fin de mantenerla activa y generar goodwill.

Se considera contar con dos influenciadores en redes sociales el primer año, de preferencia un hombre y una mujer. Se propone que sean figuras públicas que cumplan con la personalidad de *Vita Más*. Estos personajes deberán cumplir con un número de

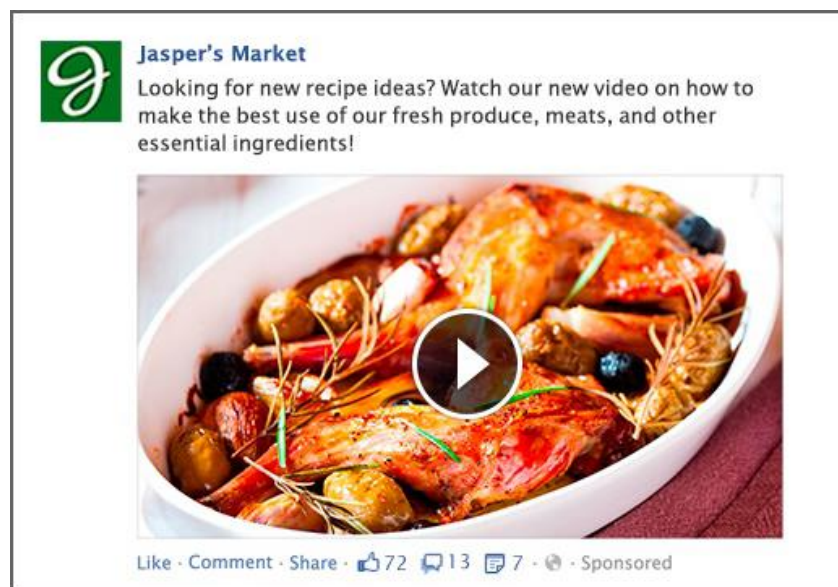
publicaciones mensuales a través de fotos y videos en sus diferentes plataformas digitales, donde se logre evidenciar su relación con la marca.

El Perfil de **Vita Más** en redes sociales será el siguiente. *Joven adulto de NSE B. 30 años. Limeño, reside en Miraflores. Moderno, súper activo, fitness, deportista. Le agrada verse y sentirse bien. Se preocupa por su salud y la de los demás. Da recomendaciones acerca de la buena alimentación y de la importancia de una vida saludable. Está al día con las últimas noticias de relevancia para la sociedad. Es un motivador, como un coach personal. Hace un balance perfecto entre su vida laboral y personal.*

Pauta online

Además de generar contenido, **Vita Más** impulsará sus productos a través de pauta digital. Para esto se propone realizar publicidad en Facebook (formato Canvas y Page post video), Google Display (banners) y YouTube (in Stream). Los objetivos se centrarán en generar posicionamiento, derivar tráfico al sitio web y generar interacción en las redes sociales. Un ejemplo de publicidad online en Facebook en formato Canvas es mostrado en la figura 32.

Figura 32: Formato Page Post Video



Relaciones Públicas

Será importante contar con acciones de PR con el fin de amplificar el conocimiento en el público objetivo de la existencia de *Vita Más* y sus beneficios. El rebote deberá ser en medios online principalmente, aunque no se descarta medios ATL. Se contratará una agencia de Relaciones Públicas para la creación y colocación de notas de prensa.

Se propone tocar los siguientes temas:

- Lanzamiento de *Vita Más* al mercado como la alternativa más saludable del mercado local.
- Crecimiento del consumo de bebidas naturales y saludables en el mercado con ejemplo de *Vita Más*.
- Entrevista a Agrovado por apuesta en *Vita Más* y el mercado de jugos naturales.

ATL

El objetivo de los medios ATL seleccionados es fundamentalmente generar el conocimiento de la marca y generar expectativa, dando a conocer las principales características de la misma.

Herramientas de comunicación ATL

Los medios ATL han sido seleccionados en base a las preferencias del público objetivo. Se debe tener en cuenta las limitantes en cuanto a presupuesto. Siendo las revistas y los elementos de vía pública, medios de alto impacto visual y de cercanía con el target seleccionado, se han elegido las siguientes herramientas de comunicación ATL.

Revistas

Vita Más contará con presencia en avisos publicitarios de página completa en *Somos, Cosas y Asia Sur*. Estos medios son afines con el target y se han elegido además de acuerdo a la lectoría promedio de acuerdo a la tabla 53 que se muestra a continuación (Kantar, 2016). Cabe resaltar que la data de la revista Asia sur no figura en la tabla 53 pero es una revista cercana al target A, al cual se quiere impactar.

Tabla 53: Lectoría revistas

Grupo	Lectores
	HM 20-54 ABC
	Periodicidad
SOMOS	490,493
TROME MÁS MUJER	199,800
VIU	123,189
COSAS	114,152
APTITUS POR G	84,136
URBANIA PREMIUM	79,621
REVISTA CASA Y MÁS	73,300
G DE GESTIÓN	67,706
MUJER ACTUAL	52,470
RUEDAS Y TUERCAS	43,886
REVISTA VAMOS	34,381

Fuente: Kantar 2016

Vía pública

Vita Más estará presente en zonas estratégicas de alto tránsito de la ciudad de Lima con publicidad en un panel carretero en Chilca con producción especial, dos paneles en la Av. Javier Prado, un panel en la Av. Pershing, un panel en la Av. La Marina y una valla móvil que circulará en zonas afines con el target para cubrir distritos en donde no se impacta con los paneles. Los artes de los paneles se muestran en la figura 33.

Figura 33: Artes de paneles para Vía Pública



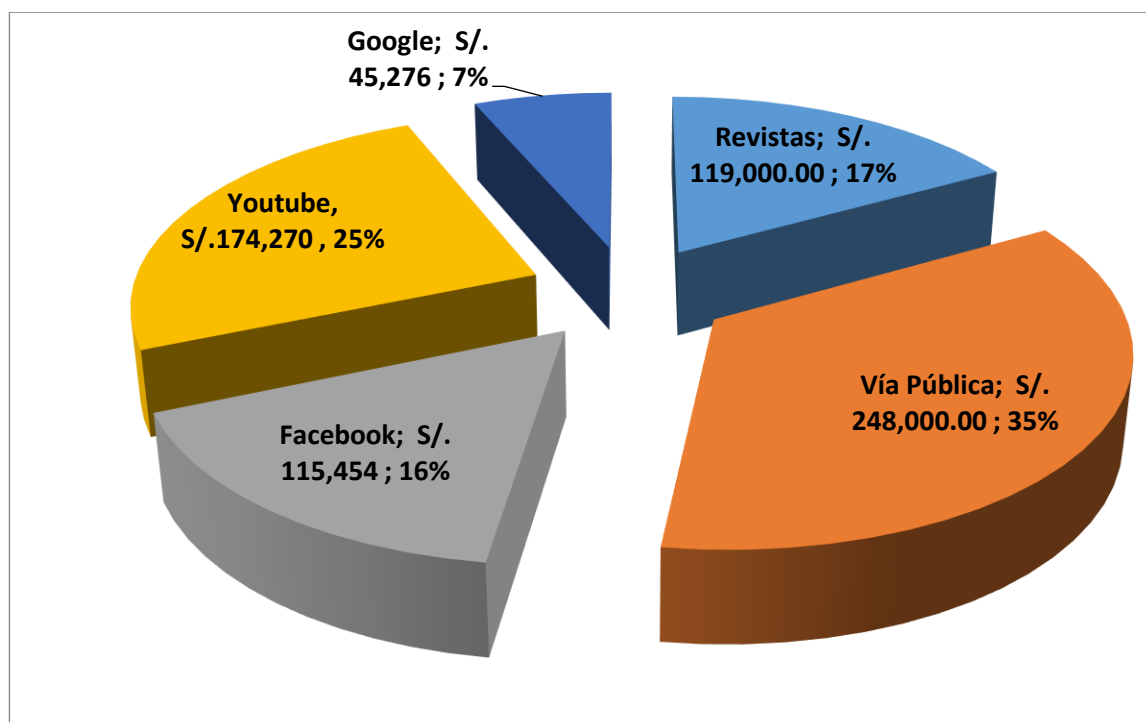
Plan de medios del primer año

Vita Más contará en el primer año con un presupuesto de medios de S/ 702,000.00

Se realizará una mayor inversión en medios online (Youtube, Facebook y Google). Estos medios concentran un 48% de la inversión. Le sigue en porcentaje de inversión los elementos de Vía pública con 35%, y revistas con 17%. Como ya se mencionó los medios online representan a gran oportunidad para interactuar con el target y establecer canales bidireccionales de comunicación, con el objetivo de impulsar la recomendación del producto.

La figura 34 muestra la distribución de la inversión en los medios seleccionados.

Figura 34: Distribución de presupuesto de medios



Elaboración: Autores de la tesis

En la figura 35 se muestra el plan de inversión tipo del primer año de lanzamiento del producto

6.6 Presupuesto de Marketing

Se considera tener un presupuesto de marketing de S/1,410,727.36 para el primer año, equivalente al 25% de las ventas proyectadas del mismo año, el cual soporta en primer lugar la publicidad masiva a fin de poder cumplir con los objetivos de promoción, sin dejar de lado la activación BTL necesaria para complementar la comunicación.

Como servicios se están colocando los apartados de Investigación de mercado, Agencia de publicidad, Agencia de medios y Agencia de Relaciones Públicas.

En cuanto a la Investigación de mercado se toman en cuenta estudios de imagen y posicionamiento todos los años, y pruebas de producto en los años 1, 3 y 5.

La agencia de publicidad brindará soporte creativo y operativo en el desarrollo de piezas de comunicación ATL, BTL y digital. Además, brindará soporte de community management y content creation.

La agencia de medios ayudará a la elección, colocación y evaluación de medios para realizar publicidad en los diferentes medios.

La agencia de relaciones públicas apoyará en las acciones de PR de *Vita Más*.

En el apartado de BTL se cuenta con presupuesto para el desarrollo de las degustaciones, la producción de merchandising y la folletería y material POP. En este apartado, el presupuesto crece en un 2% anual.

En la siguiente tabla se observa el presupuesto de marketing para los primeros cinco años.

Tabla 54: Presupuesto de Marketing para Vita Más

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BRAND					
Registro de marca	S/.570.00				
Registro de productos	S/.2,300				
MEDIOS					
Investigación de mercado	S/.76,320	S/.30,845	S/.78,463	S/.32,091	S/.80,674
Agencia de publicidad	S/.256,140	S/.256,140	S/.256,140	S/.256,140	S/.256,140
Agencia de medios	S/.91,614	S/.91,614	S/.91,614	S/.91,614	S/.91,614
Agencia de Relaciones públicas	S/.75,288	S/.75,288	S/.75,288	S/.75,288	S/.75,288
MEDIOS					
Medios	S/.702,000	S/.500,000	S/.575,000	S/.661,250	S/.760,438
BTL					
Degustaciones	S/.109,824	S/.112,020	S/.114,261	S/.116,546	S/.118,877
Merchandising	S/.55,000	S/.56,100	S/.57,222	S/.58,366	S/.59,534
Folletería/POP	S/.41,671	S/.42,505	S/.43,355	S/.44,222	S/.45,106
TOTAL	S/.1,410,727.36	S/.1,164,512.16	S/.1,291,343.07	S/.1,335,517.45	S/.1,487,671.09

Elaboración: Autores de la tesis

6.7 Conclusiones Capítulo VI

- **Vita Más** segmenta el mercado en base a características demográficas, socioeconómicas, geográficas, psicográficas y conductuales y a su vez basados en beneficios buscados y respuesta a promociones.
- Se considera una estrategia de segmentación **concentrada**, concentrando esfuerzos en un segmento del mercado.
- De acuerdo a un análisis de la atractividad del mercado de jugos envasados naturales, se puede afirmar que este es altamente atractivo para la empresa *Agrovado*.
- **Vita Más** mantiene una ventaja competitiva basada en la **diferenciación**.
- **Vita Más** se ubica en la categoría de los jugos envasados saludables y compite directamente con *Kero, Four & Nat, Cosecha de Oro, Chia+, Frumás e Inkafruit*.
- **Vita Más** mantendrá un portafolio de 4 x 2. Cuatro combinaciones diferentes en dos presentaciones de tamaño: 475ml y 250ml. En todos los casos, los jugos incluyen una verdura y al menos una fruta consiguiendo una combinación saludable con sabor único y delicioso.
- Los nuevos jugos **Vita Más** aportan salud y bienestar, y mantienen un sabor delicioso. Cada combinación aporta diferentes beneficios.
- **Vita Más** logra diferenciarse de su competencia debido a sus novedosas combinaciones. Además, contiene 20% jugo de frutas, un mayor porcentaje que sus competidores directos: Kero (14%) y Four & Nat (10%).
- **Vita Más** define su enunciado de posicionamiento de la siguiente forma: “**Vita Más es La alternativa más saludable y deliciosa de jugos envasados naturales de frutas y verduras, con mayor porcentaje de pulpa de frutas**”
- Se define la estrategia de precios tomando en consideración tres variables: el cliente, la competencia y los costos
- La propuesta de valor de **Vita Más** es la de “**más por lo mismo**”, ya que, si bien el precio será fijado alrededor al de los competidores, el cliente y los costos, los beneficios que la marca brinda son mejor valorados. Por esto, se cuenta con una estrategia de Alto Valor.

- **Vita Más** contará con un precio accesible manteniendo un precio competitivo en el mercado de jugos naturales envasados. En supermercado, la presentación principal de 475ml tendrá un precio de S/4.50, en tiendas de conveniencia será de S/5.00, y en canal tradicional tendrá un precio sugerido de S/. 4.00. La presentación de 250 ml costará S/0.50 menos que la presentación principal por canal
- **Vita Más** será distribuido en Lima metropolitana, en canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia) y en canal tradicional (bodegas). Esto para aprovechar el alto y constante flujo de público de los niveles socioeconómicos A, B y C, donde se encuentra el público objetivo de la marca que además manifestó en los estudios de mercado realizados, su preferencia hacia encuentran bodegas, supermercados y mercados de abasto.
- **Agrovado** llegará con la marca **Vita Más** directamente a supermercados y tiendas de conveniencia mientras que lo hará a través de un distribuidor a bodegas.
- La estrategia de promoción de **Vita Más** tiene como objetivos principales introducir el nuevo producto, posicionar la marca y diferenciarla de la competencia resaltando sus beneficios ligados a ser la opción más saludable del mercado, e incentivar la compra y recompra del producto
- La estrategia de promoción contempla actividad publicitaria en medios ATL, BTL y online.

CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS

7.1 Plan de Operaciones

El objetivo de este capítulo es explicar el plan de operaciones del plan de negocios. Por tal motivo se comenzará con el plan de producción, que se describe las operaciones que tiene la empresa, desde el proceso de elaboración del producto hasta la distribución del mismo. Asimismo, se considerará el personal, insumos, equipos e instalaciones utilizados y todo aquello que intervenga en la cadena de producción y elaboración hasta la entrega final del producto al cliente.

7.1.1 Infraestructura de Instalaciones

La empresa posee una fábrica en Pachacamac, donde se adaptará una nueva unidad para la elaboración de jugos, cuyas combinaciones son de frutas y verduras. Actualmente cuenta con las siguientes áreas:

- Laboratorios de físico químico
- Laboratorio de microbiología
- Laboratorio de investigación
- Almacenes para materia prima, embalajes y empaques, productos químicos, productos terminados
- Cámara de refrigeración
- Áreas de personal: camerinos, duchas, vestidor, servicios higiénicos, comedor.
- Maestranza para mantenimiento de equipos
- Planta de procesamiento de jugos

7.1.2 Estandarización de la preparación del producto

Es importante destacar que cada tipo de fruta tiene características diferentes, por tanto, alguna de las frutas y verduras, saltarán alguno de los pasos que se detallarán a continuación. Se presentará un proceso estándar a través de 20 pasos por el que pasa la mayoría de frutas y verduras que se utilizarán para hacer los jugos. El diagrama de trabajo detallado se puede ver en el Anexo XII Flujo de Operaciones.

Paso 1: Selección y compra de la fruta y verdura

Se realiza la selección de las frutas y verduras ideales, comprando aquellas de mejor calidad, que no estén ni muy maduras ni muy verdes, de modo que en un lapso de 2 a 3 días siga manteniendo su verdadero sabor. La compra se hace de diversas zonas del Perú con la debida anticipación dependiendo de la temporada de cosecha, de acuerdo a la fruta o verdura requerida. La Unidad Agrícola de AGROVADO, es la encargada de la compra de la materia prima.

Paso 2: Recepción de la fruta y verdura

Se lleva la fruta y verdura comprada al área de operaciones. El traslado debe ser cuidadoso para evitar que la materia prima se golpee, por lo que debe ser empacada con cuidado y debe evitarse cajones muy grandes. Los cajones utilizados son de plástico resistente, fáciles de limpiar y con agujeros de ventilación. La recepción de la materia prima se da por parte del Jefe de Producto y sus operarios.

Paso 3: Selección de materia prima

Se separan las frutas y verduras sanas de las que tengan algún golpe o estén defectuosas. Ello lo hace un operario sobre una mesa limpia de acero inoxidable, y en un recipiente pone aquellas frutas y verduras que va descartando para su posterior pesado como merma. Los frutos conformes se van colocando en jabas para el siguiente proceso.

Paso 4: Pesado de la frutas y verduras

Se procede a pesar la fruta y verdura en la balanza de plataforma con capacidad de 1,5 Ton, solo la fruta y verdura seleccionada y óptimo para el proceso. Lo que no cumple con las especificaciones técnicas se descuenta al proveedor y no ingresa al área de proceso.

Paso 5: Lavado, cepillado, desinfectado y enjuague

Tiene como finalidad eliminar impurezas y disminuir la carga microbiana a la fruta. Para eliminar impurezas se va a utilizar una maquina cepilladora y lluvia de agua clorificada para limpiar la superficie de las frutas y verduras. Luego para disminuir la carga microbiana, se realiza manualmente por inmersión de la jabas en 4 tinas

consecutivas. La primera contiene solo agua para el proceso de lavado, los dos siguientes para el proceso de desinfección con Neodeter o Neofruit y luego es enjuagado con agua clorificada. La inmersión se realiza por 60 segundos.

Paso 6: Molino Martillo

La fruta y verdura previamente seleccionada y desinfectada es trozada en la “cortadora industrial con molino martillo”. Este proceso lo se realiza para la naranja, limón, apio, maracuyá y canela.

Paso 7: Pelado/Descorazonado

Para el pelado y descorazonado de la piña lo realiza con una maquina especial. Para el aloe vera, manzana, yacón y kion el pelado y descorazonado. se realiza manualmente revisando la pulpa rallada eliminando impurezas, puntos negros u otros que alteren la calidad del producto.

Paso 8: Pulpeado

Proceso en el cual la fruta cortada y/o trozada se reduce a partículas finas exentas de cualquier materia extraña o ajena al producto, se realiza en la primera tamiz de 3 mm.

Paso 9: Refinado 1

Se reduce a partículas finas exentas de cualquier materia extraña o ajena al producto usando en la refinadora 1 tamiz de 0.6mm respectivamente.

Paso 10: Licuados

En la licuadora industrial se va a adicionar el agua caliente a 60 °C, luego el CMC (estabilizante), ácido cítrico, ácido ascórbico y stevia hasta obtener un fluido bien homogenizado y liso.

Paso 11: Refinado 2

Por último, se reduce a partículas finas exentas de cualquier materia extraña o ajena al producto usando el tercer equipo paletas de escobilla y un tamiz de denominación: Malla N°80.

Paso 12: Estandarizado (homogenizado)

Se agregan todas las pulpas de frutas, verduras y especies licuadas, pulpeado, refinado 1 y refinado 2 hasta obtener un fluido líquido. Por último, los aditivos licuados previamente con agua caliente de 60 °C. Homogenizando la pulpa y aditivos se empieza el proceso de estandarización donde se va a medir los niveles de % acidez, ph y brix de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada producto.

Paso 13: UHT (Ultra High Temperature)

Este proceso (Punto crítico de control) consiste en colocar la pulpa en un proceso térmico que oscila entre 150 a 200 °C entre 5 a 8 segundos, seguido de un enfriado a 40 °C para eliminar cualquier contaminación microbiana mediante altas temperaturas en pocos segundos y un enfriamiento rápido produciendo un shock térmico. Este proceso tiene la ventaja de eliminar cualquier contaminante microbiana y a su vez mantener los nutrientes propios de las frutas, verduras y especies. Luego para el proceso previo de envasado y pesado se recomienda subir un poco la temperatura a 85°C para mantener asépticamente el envasado.

Paso 14: Envasado/ Pesado

Una vez que esté en 85° C el jugo se debe envasar al ras en el frasco esterilizado y pesar en un ambiente aséptico.

Paso 15: Tapado de Frasco

Luego de envasado y pesado, se tapa los frascos con tapas esterilizados.

Paso 16: Enfriado

Otro punto crítico de control es generar el vacío en los frascos cuando el jugo todavía está caliente , también es importante que los frascos y tapas todavía estén calientes e esterilizados una vez que se coloque el jugo. Se debe enfriar los frascos con agua fría para generar vacío y se pueda sellar completamente la tapa

Paso 17: Colocación de precintos en los frascos

Son precintos de seguridad con desgarrador lateral manual para las tapas de cierre twist-off y los frascos para mantener sellado, cerrado y hermético completamente evitando cualquier tipo de contaminación. Se debe usar con una pistola retráctiladora de precintos, una vez colocado el precinto en el frasco, aplicar el calor durante un segundo y ya se encuentra sellado el precinto en el frasco. Elegir el diámetro correcto de precinto para la boquilla del frasco y la tapa.

Paso 18: Etiquetados

Se debe etiquetar la información del tipo de pulpa en cada frasco en la parte del medio del frasco. Por otro lado en la parte posterior del frasco se debe colocar la etiqueta de vida útil del producto, indicando fecha de producción y fecha de vencimiento.

Paso 19: Revisado

En el revisado se debe considerar las siguientes características del producto: el color de la pulpa de acuerdo a las especificaciones técnicas, no debe presentar manchas de oxidación, ni cualquier otra variación que afecte la uniformidad y característica del producto.

Paso 20: Embalaje plastificado

Se embala en bolsas de polietileno, se usan para envolver manualmente los frascos con pistola de calor que encoje la lámina de plástico, sellando el mismo.

Paso 21: Almacenamiento refrigerado

El producto es colocado en parihuelas para su almacenamiento en cámara de refrigeración a temperatura de 0°-8°C para su posterior despacho.

Paso 22: Distribución

Una vez almacenado se debe mantener la cadena de frío realizando el transporte a los clientes en un camión refrigerado (Termoquin) a la misma temperatura de almacenaje de 0°-8°C para el despacho.

7.1.3 Cadena de Valor

Es importante emplear la cadena de valor como una herramienta estratégica para analizar las actividades de Agrovado en esta nueva unidad de negocio, y así identificar las fuentes de ventaja competitiva que posee en comparación a la competencia actual.

Figura 36: Cadena de Valor de Empresa productora de Bienes



Fuente: Michael Porter

Actividades primarias

Logística interna

Agrovado realiza un exhaustivo control en recepción, almacenamiento y acondicionamiento de materia prima. Es clave aquí, la instauración de la unidad agrícola, encargada de la logística de entrada.

Marketing y Ventas

Agrovado cuenta con una página web en donde se brinda información básica de la empresa y exponen sus principales productos. Realizan brochures informativos que se reparten en diferentes eventos relacionados con frutas y verduras. La empresa participa de diversos eventos dentro del Perú y también en el extranjero como por ejemplo la feria *Expoalimentaria* en Lima y en *Food Ingredients Europe* en Paris.

Logística Externa

Agrovado cuenta con una flota propia de cuatro camiones, con capacidad de 3tn y 4tn. Los productos que comercializan son transportados en cajas y bolsas asépticas en cilindros de 200 lts. Se mantienen en temperatura correcta por el uso de equipos termoquín a 0°C.

Servicios

Agrovado mantiene reuniones mensuales con sus clientes en donde se presentan diferentes propuestas de desarrollo e innovación de productos en base a las necesidades específicas de cada uno. Además, la empresa realiza llamadas frecuentes para asegurarse de la calidad de sus productos y satisfacción de los clientes a través de encuestas. Cuenta con personas encargadas de realizar llamadas a sus clientes para hacer seguimiento a las compras y buscar soluciones ágiles ante problemas de cualquier tipo.

Actividades secundarias o de apoyo

Infraestructura de la empresa

La planta se encuentra ubicada en Pachacamac en el departamento de Lima. Cuenta con un área de 4 hectáreas, túneles y cámaras de congelación y refrigeración, y almacenes propios para producto terminado, insumos, productos químicos, envases y embalajes. Además, se cuenta con laboratorios de investigación y microbiología.

Gestión de RRHH

La empresa cuenta con área de producción, mantenimiento, almacenaje, marketing y ventas, logística (compras y transporte), tesorería y contabilidad, RRHH, gestión de calidad, mantenimiento y maestranza. La empresa cuenta con 100 trabajadores, el 70% son operarios de producción, alto porcentaje de mujeres, las cuales se dedican al acondicionamiento de las frutas troceado, despepitado, revisión y calidad.

Desarrollo Tecnológico

Debido a la experiencia en el uso de las tecnologías y la maquinaria con la que cuenta, Agrovado es capaz de reducir costos relacionados con la producción, asegurando productos de calidad.

Abastecimiento

Se trabaja con un departamento especializado quien tiene contacto directo con agricultores en costa, sierra y selva y que se encarga de conseguir las frutas que se necesitan de acuerdo a la temporada de abundancia en zonas específicas (ejemplo: limón de Piura, piña de la selva).

7.2 Recursos Humanos

A continuación se expone el plan de Recursos Humanos para la nueva unidad de negocio de Agrovado.

7.2.1 Organización de la empresa

La empresa está conformada por una estructura jerárquica clásica en la cual existe una Gerencia General y tres gerencias debajo: Operaciones, Administración y Finanzas; y Comercial. Al contar con el nuevo producto *Vita Más*, se realizarán algunas adiciones al equipo que se detallarán a continuación:

- Se contratarán en total ocho operarios en la jefatura de planta, exclusivos para *Vita Más*. Estos estarán bajo las supervisiones de recepción de materia prima, preparación, acabado, envasado y limpieza. El primer año solo se contratarán seis operarios para empezar la operación.
- Bajo la gerencia comercial se creará una jefatura de producto que velará por *Vita Más*. Además, tendrá una vacante de analista de marketing para el desarrollo de la marca.

A continuación se detalla el perfil y funciones de cada uno de los puestos:

Jefe de producto

Se requiere un licenciado o master en Marketing, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería industrial o afines. Con experiencia mínima de 2 años en área comercial, de preferencia en productos de consumo masivo. Experiencia en comunicación y trade marketing. Dominio de idioma inglés, nivel intermedio o avanzado. Manejo de Microsoft Office en nivel intermedio o avanzado. Capacidad de liderazgo.

Funciones principales:

- Desarrollo y correcta ejecución del plan de marketing del nuevo producto
- Construcción de posicionamiento de la nueva marca
- Desarrollo de plan de comunicación del nuevo producto
- Asegurar cumplimiento de objetivos económicos del nuevo producto

Analista de marketing

Se requiere bachiller o licenciado en Marketing, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería industrial o afines. Experiencia mínima de 2 años en área comercial, de preferencia en productos de consumo masivo. Experiencia en trato con agencias de publicidad. Manejo de redes sociales. Manejo de Microsoft Office en un nivel intermedio. Nivel mínimo de inglés intermedio.

Funciones principales:

- Asegurar correcta ejecución de plan de comunicación del nuevo producto
- Monitoreo y análisis de la comunicación y el posicionamiento de la nueva marca.
- Contacto directo con la agencia de publicidad
- Monitoreo en punto de venta
- Desarrollo de plan de activaciones y degustaciones

Operarios de planta

Los operarios deberán contar con secundaria completa. Experiencia mínima de seis meses en trabajos similares y de preferencia en empresas del sector. Aptitud y predisposición para trabajar en equipo. Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión.

Funciones principales:

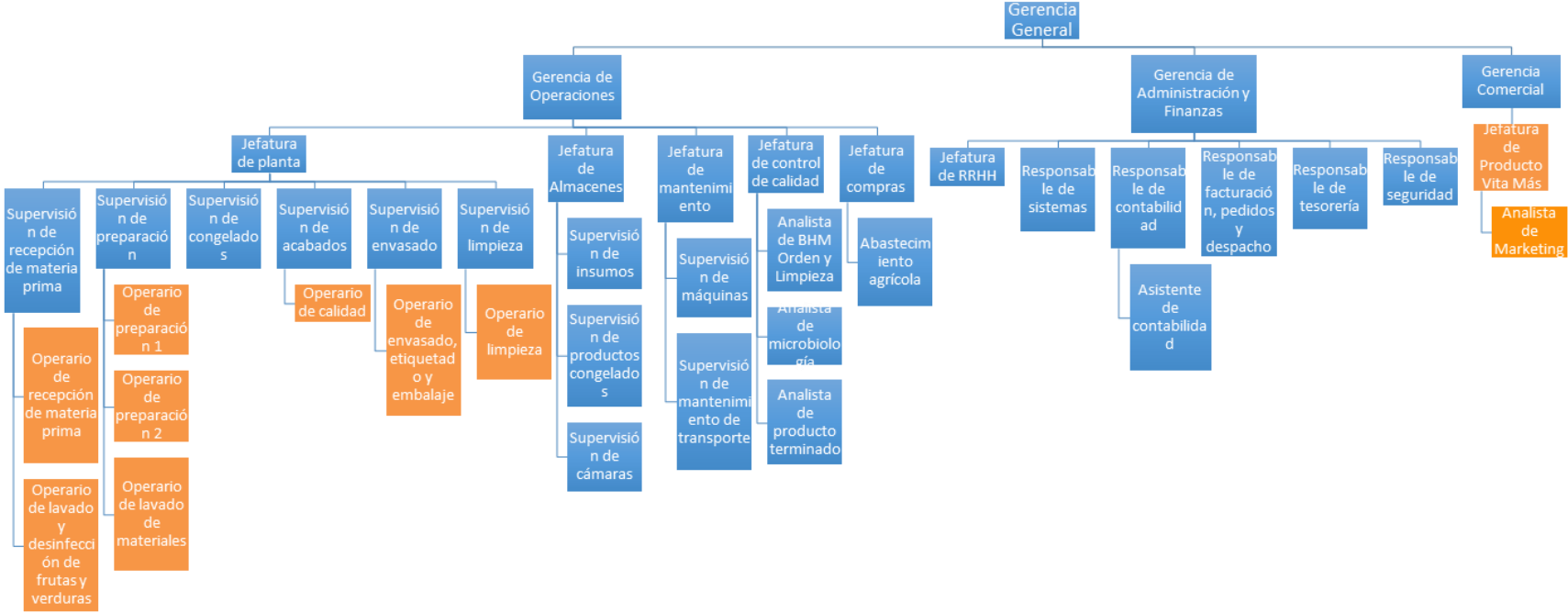
- Operario de recepción de materia prima
 - Recepcionar las frutas, verduras y demás insumos para la elaboración de *Vita Más*.
- Operario de lavado y desinfección de frutas y verduras

- Realizar el lavado y selección de frutas y verduras.
- Operario de preparación
 - Realizar el pelado, cortado y trozado de frutas.
 - Realizar el pesado de materia prima e insumos.
 - Cumplir con los Buenos Hábitos de Manufactura.
- Operario de lavado de materiales
 - Realizar la limpieza de envases, jabs, utensilios en su área.
- Operario de calidad
 - Terminar el procesado de todos los productos terminados designados
 - Apoyo directo a la supervisión de Acabado
- Operario de envasado, etiquetado y embalaje
 - Envasar adecuadamente los productos terminados en las botellas designadas.
 - Etiquetar y embalar las botellas finalizadas
- Operario de limpieza
 - Realizar la limpieza de todo tipo de envases participes del proceso productivo

En el Anexo XIV se detallan las funciones para cada uno de los puestos requeridos.

En la figura 37 se observa el organigrama de Agrovado con la nueva unidad de negocios en color naranja.

Figura 37: Organigrama Agrovado propuesto con nueva unidad de negocio



Elaboración: Autores de la tesis

7.2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección

La gerencia de Administración y finanzas, bajo la responsabilidad de Recursos Humanos, se encargará del proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal.

A continuación se exponen las etapas:

- **Convocatoria:** Se realizan publicaciones en diferentes portales web de trabajo según sea el perfil que se desea contratar. Los sitios son principalmente LinkedIn, Bumeran, bolsas de trabajo de universidades e institutos y Computrabajo.
- **Recepción y selección de CVs:** Luego de recibir los CVs, se realiza una selección primaria por parte del equipo de RRHH. Se tienen en cuenta los requisitos expuestos en las publicaciones provistas por la jefatura que lo solicita. Se procede a contactarse con los prospectos a fin de pasar a una entrevista.
- **Entrevista personal:** Con los prospectos elegidos, se realizan entrevistas personales donde el jefe directo es el entrevistador con ayuda de un analista de RRHH. Luego, el jefe deberá seleccionar a una terna final no más de tres, la cual será citada para una siguiente etapa.
- **Exámenes psicotécnicos y psicológicos:** Como último filtro se realizan exámenes psicotécnico y psicológico, con el fin de que la decisión sea la acertada. Una vez evaluados, el jefe decide qué prospecto llega a contratar. RRHH se contacta con la persona y pactan el inicio de labores.

7.2.3 Horarios de trabajo

Los horarios de trabajo serán estipulados de acuerdo a los requerimientos de cada área de trabajo, siempre respetando las 8 horas de trabajo reglamentarias al día. Se presenta la tabla 55 la información, según personal:

Tabla 55: Horarios de trabajo para Agrovado

Personal	Horarios de trabajo
Administrativo	Lunes a Viernes: 8:30 am a 6:30pm Sábado: 08:30am a 12:00 pm Refrigerio: 1 hora
Operativo	Lunes a Sábado 8:00 am a 6:00pm Refrigerio: 1 hora

Elaboración: Autores de la tesis

7.2.4 Estructura salarial del personal

La estructura de sueldos para el nuevo personal será la siguiente:

Tabla 56: Estructura salarial de nuevo personal

Puesto	Sueldo
Jefe de producto	S/.5,000.00
Analista de marketing	S/.2,500.00
Operario de preparación 1	S/.1,000.00
Operario de preparación 2	S/.1,000.00
Operario de lavado de materiales	S/.1,000.00
Operario de calidad	S/.1,000.00
Operario de recepción de materia prima	S/.1,000.00
Operario de lavado de desinfección de frutas y verduras	S/.1,000.00
Operario de envasado, etiquetado y embalaje	S/.1,000.00
Operario de limpieza	S/.1,000.00

Elaboración: Autores de la tesis

Cada inicio de año, los colaboradores podrán solicitar un aumento de hasta un 7.5% de su sueldo actual según los resultados de su evaluación anual personal.

7.2.5 Evaluación del personal

Para Agrovado es importante que el personal se encuentre debidamente evaluado. Se realizan evaluaciones una vez por año en las que no solo se hace una valoración del jefe hacia su subordinado, sino también del subordinado hacia el jefe; haciendo hincapié en las áreas que deben mejorar. Además, también se evalúa el clima laboral para que la jefatura de Recursos Humanos tenga un feedback sobre su labor y continúe optimizándolo.

7.3 Conclusiones del capítulo VII

- A nivel de infraestructura, se creará un nuevo espacio físico dentro de la actual fábrica de Agrovado. Este espacio se acondicionará para poder producir los nuevos jugos *Vita Más*.
- Al contar con frutas y verduras de diferente tipo, se ha realizado una estandarización en la preparación con un total de 22 pasos. Cabe resaltar que algunas frutas y verduras podrán tener un procesamiento en un número menor de pasos.
- En cuanto a Recursos Humanos, se respetará la estructura actual de la empresa y su cultura organizacional. Se adicionarán nuevos puestos exclusivos para *Vita Más* en dos de las gerencias ya existentes:
 - En la Gerencia Comercial, se está incluyendo la jefatura de *Vita Más* y un analista de marketing para que atienda la marca.
 - En la Gerencia de Operaciones se incluirán seis operarios en planta en el primer año. En el segundo, se incluirán dos operarios adicionales por la proyección de producción en los años posteriores.

CAPÍTULO VIII PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se evaluará la rentabilidad de la nueva unidad de negocio, así como sus principales indicadores de gestión con la finalidad de aterrizar la viabilidad del plan de negocios con una proyección de operatividad a cuatro años.

8.1 Objetivos financieros

Mediante este análisis financiero se busca evaluar la factibilidad del proyecto a cuatro años. En primer lugar se proyectará el flujo de ventas en base a la demanda potencial que se menciona en el Capítulo V del presente documento. Luego, se armarán los presupuestos de Marketing, Recursos Humanos y Gastos Generales para poder proyectar el Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja Financiero.

Finalmente, se calculará el Valor presente neto y la tasa de retorno del plan de negocios, utilizando una tasa de endeudamiento externo de 22%, en base a lo que actualmente ofrecen las entidades financieras en promedio. Luego del periodo de los cuatro años se trabajará bajo el supuesto de liquidación de empresa y por ende de sus activos.

8.2 Estimación de la demanda y Flujo de Venta

Como se explicó en el capítulo V, se estimó un mercado potencial de 2,209,321 personas del target, teniendo como base la población total de habitantes en Lima Metropolitana, sus edades y sus niveles socio económico (fuentes: APEIM e INEI). Luego de determinar el mercado potencial total, se consideró el 40% de intención de compra de acuerdo a la investigación cuantitativa, logrando un mercado objetivo de 883,728 clientes potenciales. En la tabla 57 se puede visualizar la estimación de la demanda:

Tabla 57: Estimación de demanda potencial (mercado objetivo)

ZONAS	TOTAL POBLACION 25 A 44 AÑOS	TOTAL NSE A, B Y C	NIVELES SOCIOECONOMICOS					
			NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
TOTAL	3,108,461	2,209,321	100%	4.80%	21.70%	42.40%	23.80%	7.30%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	365,912	212,229	365,912	1,830	39,884	170,515	109042	44641
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	399,351	310,026	310,027	7,318	94,646	208,062	21,0%	2.5%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	338,304	214,146	214,147	0	64,616	149,530	27.9%	11.7%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	212,173	167,862	167,862	15,734	57,499	94,629	19.9%	4.6%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	424,662	240,823	240,824	7,684	52,233	180,906	36.3%	8.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	120,309	146,618	146,618	50,130	69,779	26,709	5.2%	0.7%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	236,826	269,195	269,195	131,362	102,546	35,287	5.0%	1.2%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	347,441	261,301	261,301	14,271	92,419	154,611	20.1%	4.6%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	349,167	181,567	181,567	0	21,997	159,569	38.7%	12.5%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	314,317	205,554	205,554	4,391	61,920	139,242	23.7%	12.5%
OTROS			100%	0.0%	8.2%	42.9%	24.5%	24.5%

INTENCION DE COMPRA

40%

883,729

Fuente: INEI

Para estimar el mercado objetivo en los años del plan de negocios, se considera un crecimiento poblacional anual de 1.2% en base a la estimación del INEI para el quinquenio del 2016-2020 (INEI, 2015). En la tabla 58 se puede visualizar el mercado objetivo.

Tabla 58: Estimación de mercado objetivo Vita Más (personas)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Potencial	2,209,321	2,235,833	2,262,663	2,289,815	2,317,293	2,345,100
Mercado Objetivo (40% intención de compra)	883,728	894,333	905,065	915,926	926,917	938,040

Elaboración: Autores de la tesis

Para determinar el mercado específico de *Vita Más*, se han colocado el share meta de cada año, siendo de 2.5%, 3%, 3.5%, 4% y 4.5% en los respectivos años del plan de negocio (Ver tabla 59).

Tabla 59: Estimación de mercado específico Vita Más

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Objetivo (40% intención de compra)	894333,14	905065,14	915925,92	926917,03	938040,04
Share Objetivo anual	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	4,5%
Mercado Específico	22358,33	27151,95	32057,41	37076,68	42211,80

Elaboración: Autores de la tesis

Luego, teniendo en cuenta la manifestación de la frecuencia de consumo declarada en la investigación cuantitativa promedio de 1.94 veces a la semana, se tiene como resultado el mercado específico en botellas por cada año del proyecto (Ver tabla 61). Este resultado se obtuvo ponderado los porcentaje de respuesta ante cada alternativa que se dio en las encuestas, lo cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 60 Cálculo de frecuencia de consumo

Frecuencia de consumo	Declaración	Veces x semana	Resultado
Diario	9%	7	0,63
Interdiario	23%	3,5	0,805
Semanal	39%	1	0,39
Quincenal	15%	0,5	0,075
Mensual	16%	0,25	0,04
FRECUENCIA			1,94

Elaboración: Autores de la tesis

Es importante resaltar que no se va a alterar dicha frecuencia en los años pautados del plan de negocios.

Tabla 61: Mercado específico en botellas Vita Más

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Específico	22,358	27,152	32,057	37,077	42,212
Frecuencia semanal	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94
Mercado Específico en Botellas	2,255,508	2,739,089	3,233,951	3,740,295	4,258,326

Elaboración: Autores de la tesis

Teniendo en cuenta la distribución definida en el capítulo VI (Ver tabla 62), y la preferencia declarada por cada presentación en la investigación cuantitativa, se realiza la distribución de venta de botellas por cada canal y presentación que se presentan en la tabla 63.

Tabla 62: Distribución por canal y ventas por presentación

Distribución por canal

Supermercado	30%
Tiendas por conveniencia	10%
Bodegas	60%

Preferencia por presentación

Presentación 475ml	43%
Presentación 250ml	57%

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 63: Venta Vita Más por canal y presentación

Canal	Presentación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	AÑO 5
Botellas venta a Supermercado	475ml	290,961	353,342	417,180	482,498	549,324
	250ml	385,692	468,384	553,006	639,591	728,174
Botellas venta a tienda de conveniencia	475ml	96,987	117,781	139,060	160,833	183,108
	250ml	128,564	156,128	184,335	213,197	242,725
Botellas venta a Distribuidor a bodegas	475ml	581,921	706,685	834,359	964,996	1,098,648
	250ml	771,384	936,768	1,106,011	1,279,181	1,456,348

Elaboración: Autores de la tesis

Para finalizar, se consideran los precios a canal por cada presentación definidos en el capítulo VI, teniendo como resultado las ventas proyectadas por año, las cuales se visualizan en la tabla 64.

Tabla 64: Proyección de ventas Vita Más

Canal	Presentación	Precio
Supermercado	475ml	S/.2.93
	250ml	S/.2.28
Tienda de conveniencia	475ml	S/.3.26
	250ml	S/.2.61
Distribuidor bodega	475ml	S/.2.46
	250ml	S/.2.15

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	S/ 5,473,622.14	S/ 6,647,166.73	S/ 7,848,088.19	S/ 9,076,874.57	S/ 10,334,021.69

Elaboración: Autores de la tesis

Las ventas proyectadas crecen en los cinco años del proyecto en los siguientes porcentajes: 21% del primer al segundo año, 18% del segundo al tercer año, 16% del tercer al cuarto año y 14% del cuarto al quinto año. Este resultado se debe principalmente a las estrategias planteadas del marketing mix, a través de los medios de promoción que se emplearán para difundir y resaltar la diferenciación de Vita Más ante la competencia.

8.3 Costos de Ventas

Se consideran los costos directos del producto *Vita Más*. Los costos de material directo y de mano de obra directa se describen en las tablas 65 y 66.

Tabla 65: Costos de material directo

Material directo	1 Botella 475 ml	Costo (S./) 475 ml	Costo (S./) 250 ml
Fruta Refinada	56 ml	0.1417	0.0850
Verdura Refinada	24 ml	0.0493	0.0296
Complemento (Canela, Kiñón, Aloe Vera)	8 gr	0.1000	0.0600
Agua	400 ml	0.0000	0.0000
Fructuosa	11.05 gr	0.0610	0.0366
Estabilizante (sedimentación)	0.1 gr	0.0024	0.0014
Ácido.cítrico	0.0833 gr	0.0007	0.0004
Desinfectante (Kíol + hipoclorito+ bacoxin)		0.0030	0.0018
Esencia	0.083 gr	0.0023	0.0014
Ácido.Ascórbico	0.0833 gr	0.0007	0.0004
Stevia concentrada	1 gr	0.0300	0.0180
Tapa Metálica	1 unid	0.1960	0.1960
Frasco de vidrio 475 ml	1 unid	0.52371	0.5237
Precinto seguridad	1 unid	0.1	0.1000
Etiqueta	1 unid	0.06	0.0600
Embalaje por botella		0.108333333	0.1083
Código de barras		0.001	0.0010
Material directo Total		1.380	1.224

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 66: Costos de Mano de Obra Directa

Mano de Obra directa	
Planta/Producción	108,000.00
Mano de Obra Directa Total	108,000.00

Elaboración: Autores de la tesis

Para el primer año se proyectan unas ventas de S/. 5,473,622.14. Los costos de ventas se estiman en S/. 3,019,616 (55.17%) lo que dejan un margen de contribución de S/. 2,454,006 (44.83%).

En la tabla 67 se puede ver el margen de contribución de *Vita Más* en los cinco primeros años, el cual oscila entre 44.83% y 45.41%

Tabla 67: Margen de contribución para Vita Más

	1er Año		2do Año		3er Año		4to Año		5to Año	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ventas	5,473,622.14	100,00%	6,647,166.73	100,00%	7,848,088.19	100,00%	9,076,874.57	100,00%	10,334,021.69	100,00%
Costos de MD	2,911,615.72	53.19%	3,535,866.13	53.19%	4,174,679.28	53.19%	4,828,314.78	53.19%	5,497,036.38	53.19%
Costos MOD	108,000.00	1.97%	144,000.00	2.17%	144,000.00	1.83%	144,000.00	1.59%	144,000.00	1.39%
MC	2,454,006.42	44.83%	2,967,300.60	44.64%	3,529,408.90	44.97%	4,104,559.78	45.22%	4,692,985.31	45.41%

Elaboración: Autores de la tesis

8.4 Datos y supuestos para elaboración del análisis financiero

Se toman en cuenta los siguientes supuestos para la elaboración del análisis financiero:

Tipo de cambio (TC):

Por todo el periodo se toma el tipo de cambio de dólar de S/3.25 (SUNAT, 2017)

Impuesto General a las Ventas (IGV):

Se toma el impuesto de 18% para todo el periodo de evaluación financiera.

Tasa de impuesto a la renta:

Se considera una tasa de impuesto a la renta de 29.5% para todos los primeros 5 años.

Utilidades a los trabajadores:

Se consideran unas utilidades del 10% para los trabajadores del negocio.

Inversiones:

Los inversionistas aportarán de su capital un 20% de las inversiones. El 80% corresponde a endeudamiento

Costo de oportunidad de los accionistas:

Se considera un costo de oportunidad del 35%.

Tasa de interés de la deuda:

Se considera una tasa de interés de la deuda de 22%.

Leasing de los equipos:

Se considera un leasing de 10%

Costos hundidos

La empresa Agrovado cuenta con una fábrica propia por lo que el costo de alquiler no se ha considerado. Sólo se ha considerado del rubro inversiones, un acondicionamiento necesario de la infraestructura.

La empresa Agrovado cuenta además con maquinaria, sin embargo es necesario comprar maquinaria específica para desarrollar esta nueva unidad de negocio. Es por esto que se ha considerado la compra de una refinadora, pasteurizadora, máquina de pre lavado, molino martillo, refractómetro, máquina de desalojo de residuos, entre otras.

La empresa Agrovado cuenta ya con personal dedicado a producción de pulpas de frutas y verduras. Dentro de la estructura de trabajo que maneja, cuenta con personal clave de primera y segunda línea que será usado para la producción de Jugos *Vita Más*. Sin embargo, sí es necesario contratar personal adicional: Brand manager, analista de marketing, y operarios de recepción de materia prima e insumos, de lavado de

materiales, de limpieza, de producción o planta, de calidad, de desinfección de frutas y verduras, de envasado, etiquetado y embalaje

Presupuesto de marketing

Tal como se comentó en capítulos anteriores, es necesario dar a conocer la marca *Vita Más* asegurando un alcance efectivo a través de medios masivos. Se considera una fuerte inversión en publicidad el primer año. Estos gastos ascienden a S/. 1,410,727.36. Esta inversión va decreciendo en el tiempo tal como se muestra en el flujo de caja respectivo, considerando un porcentaje de las ventas. Así se establece un 18%, 16%, 15% y 14% en el segundo, tercer, cuarto y quinto año respectivamente.

8.5 Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio se definió los costos fijos como la suma de los gastos operativos que consideran los gastos de Marketing, Recursos Humanos, Administrativos y de Producción. En cuanto a los costos variables se tomó el costo de ventas que incluye el costo directo de los insumos.

Por último, el precio de venta promedio (valor de venta) se fijó de acuerdo a las dos presentaciones que manejará la cartera de productos (Ver tabla 68).

Tabla 68: Precios por Presentación

Canal	Presentación	Precio
Supermercado	475ml	S/.2.93
	250ml	S/.2.28
Tienda de conveniencia	475ml	S/.3.26
	250ml	S/.2.61
Distribuidor bodega	475ml	S/.2.46
	250ml	S/.2.15

Elaboración: Autores de la tesis

Para calcular el punto de equilibrio, se determinó un promedio del precio de venta, considerando el precio y las unidades que se van a vender por canal, así como el costo fijo y el costo variables. Al emplear la formula, se calculó el punto de equilibrio por unidades y soles de venta, de acuerdo a cada presentación (475ml y 250ml).

En el primer año, se tienen cubiertos los costos fijos y variables al vender 1,927,736 unidades, lo que equivale a S/. 4,678,191 en soles de venta. Para el último año, se debe alcanzar la venta de 2,191,026 unidades y S/. 5,317,139 en ventas. En la tabla 69 se puede apreciar el punto de equilibrio en soles y unidades.

Tabla 69: Punto de Equilibrio en unidades y en soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo	2 097 388,34	1 909 202,86	2 095 417,22	2 200 352,93	2 414 670,28
Precio de Venta	2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
Costo variable	1,34	1,34	1,34	1,33	1,32
Punto de equilibrio (unidades)	1 927 736,01	1 762 368,40	1 920 003,40	2 005 079,91	2 191 026,36
Presentación 475	828 926,49	757 818,41	825 601,46	862 184,36	942 141,34
Presentación 250	1 098 809,53	1 004 549,99	1 094 401,94	1 142 895,55	1 248 885,03
Punto de equilibrio (soles de venta)	4 678 191,21	4 276 880,39	4 659 425,86	4 865 887,83	5 317 138,96
Presentación 475	2 011 622,22	1 839 058,57	2 003 553,12	2 092 331,77	2 286 369,75
Presentación 250	2 666 568,99	2 437 821,82	2 655 872,74	2 773 556,07	3 030 769,21

Elaboración: Autores de la tesis

8.6 Estados de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Pérdidas y Ganancias se muestra en la Tabla 70 para los cinco primeros años. Se tiene un EBITDA de S/. 356,618 durante el primer año y llegando a S/. 2,278,315 en el quinto año, con un ratio de 22.05% sobre las ventas.

Tabla 70: Estado de Pérdidas y Ganancias

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		5 473 622	6 647 167	7 848 088	9 076 875	10 334 022
-Costos de MD		-2 911 616	-3 535 866	-4 174 679	-4 828 315	-5 497 036
-Costos MOD		-108 000	-144 000	-144 000	-144 000	-144 000
Margen Bruto		2 454 006	2 967 301	3 529 409	4 104 559,784	4 692 985,314
-Gastos de ventas y distribución		-270 661	-328 691	-388 074	-448 835	-510 999
-Gastos marketing		-1 410 727	-1 164 512	-1 291 343	-1 335 517	-1 487 671
-Gastos de Administración		-155 000	-155 000	-155 000	-155 000	-155 000
-Gastos generales		-261 000	-261 000	-261 000	-261 000	-261 000
EBITDA		356 618	1 058 098	1 433 992	1 904 207	2 278 315
-Depreciación		-60000	-60000	-60000	-60000	-60000
EBIT		296 618	998 098	1 373 992	1 844 207	2 218 315
-Impuestos		-87 502	-294 439	-405 328	-544 041	-654 403
Utilidad neta		209 116	703 659	968 664	1 300 166	1 563 912

Elaboración: Autores de la tesis

En cuanto a la Utilidad Neta se registra el primer año por S/. 209,116 y siendo el más alto en el quinto año por S/. 1,563,912. En la tabla 71 se aprecia los ratios financieros.

Tabla 71: Ratios Financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	356 618,08	1 058 097,74	1 433 991,69	1 904 206,86	2 278 315,03
Ratio EBITDA/Ventas	6,52%	15,92%	18,27%	20,98%	22,05%
Costo de ventas/Ventas	55,17%	55,36%	55,03%	54,78%	54,59%
Utilidad neta/Ventas	3,82%	10,59%	12,34%	14,32%	15,13%

Elaboración: Autores de la tesis

Los márgenes brutos de los productos oscilas entre 44% y 45%, debido a que el costo es de alrededor del 54% al 55%, que son las frutas y verduras.

8.7 Flujo de Caja Financiero

En cuanto al Flujo de caja se halló el Operativo, Inversiones, Económico y Financiero, tomando como base los supuestos mencionados anteriormente. Este Flujo se muestra en el Anexo XV Flujo de Caja Financiero.

8.8 Evaluación Financiera

La evaluación se ha realizado asumiendo que los retornos mínimos esperados para que un inversionista invierta en Agrovado es de 35%, tomando como referencia el mercado.

De esta manera, se calcula el costo promedio ponderado de capital (WACC) para realizar la corrida del flujo y traerlo a Valor Presente Neto con esta tasa de descuento. Según lo que se muestra en la siguiente tabla el WACC es de 31.10%, considerando un 80% de deuda con el banco y 20% de capital propio, así como la VAN es de S/. 790,775.78. Igualmente, la TIR económico se encuentra alrededor del 49.97%. La evaluación financiera se encuentra en la tabla 72:

Tabla 72: Evaluación financiera

Costo Oportunidad Capital	35,00%
TIR económica	49,97%
TIR financiera	88,84%
VAN financiero	S/. 905,740.33
WACC	31,10%
Inversión Año 0	S/. 1,212,270.36
Deuda banco	S/. 969,816.29
Deuda capital propio	S/. 242,454.07
% deuda banco	80,00%
% capital propio	20,00%
Kd	22,00%
Ke	35,00%
Tx	29,50%
VAN económico	S/. 790,775.78

Elaborado: Autores de la tesis

8.9 Análisis de Sensibilidad

Para todo análisis económico y financiero es importante realizar el análisis de sensibilidad respectivo, en el cual se buscará llevar los principales indicadores a lo menos rentable posible.

En ese sentido, se realizaron iteraciones buscando el mínimo valor en el que el VAN continúe siendo positivo, cambiando los siguientes indicadores:

- Volumen de botellas consumidas
- Precio por unidad

En las tablas 73 y 74 se pueden visualizar la variación de los factores volumen de consumo y precio, respectivamente.

Tabla 73: Análisis de sensibilidad - Factor Volumen de Consumo

Porcentaje de variación	Factor Volumen de consumo	VAN	TIR
		790 776	50%
-25%	75%	-259 382	24%
-20%	80%	-49 350	30%
-15%	85%	160 681	35%
-10%	90%	370 713	41%
-5%	95%	580 744	45%
0%	100%	790 776	50%
5%	105%	1 000 807	54%
10%	110%	1 210 839	58%
15%	115%	1 420 870	62%
20%	120%	1 630 902	65%
25%	125%	1 840 933	69%

Elaborado: Autores de la tesis

Tabla 74: Análisis de sensibilidad - Factor Precio

Porcentaje de variación	Factor Precio	VAN	TIR
		790 776	50%
-25%	75%	-2 028 622	-30%
-20%	80%	-1 464 743	-10%
-15%	85%	-900 863	7%
-10%	90%	-336 983	22%
-5%	95%	226 896	37%
0%	100%	790 776	50%
5%	105%	1 354 655	62%
10%	110%	1 918 535	74%
15%	115%	2 482 415	85%
20%	120%	3 046 294	95%
25%	125%	3 610 174	105%

Elaborado: Autores de la tesis

De acuerdo a los cálculos previstos, se puede concluir que el factor volumen de consumo sólo puede disminuir en un 18.92% y el factor precio en un 5.73%, para que el VAN se vuelva cero (Ver tabla 75).

Tabla 75: Indicadores del análisis de sensibilidad

	Valor original	Punto muerto
Factor volumen de consumo	100%	81,08%
Factor Precio	100%	94,27%

Elaborado: Autores de la tesis

8.10 Conclusiones Capítulo VIII

- Se estimó la demanda del mercado potencial con los resultados recogidos de la investigación cuantitativa y además, se armaron los presupuestos de gastos, ventas y costos con datos reales de materia prima y proveedores. De esta manera, se planteó el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Caja de la empresa.
- Mediante el cálculo del valor presente neto y el costo promedio ponderado del capital, se comprobó la viabilidad del proyecto a cuatro años. Se tuvo como resultado una TIR económico 49.97%, un WACC de 31.10% y una VAN económico de S/. 790,775.78.
- Por otro lado, el EBITDA muestra una tendencia positiva incremental. El primer año representó un 6.52% de las ventas, y el quinto año llegando a un 22.05%.
- De acuerdo al análisis de sensibilidad, se puede concluir que el factor volumen de consumo sólo puede disminuir en un 18.92% y el factor precio en un 5.73%, para que el VAN se vuelva cero.
- Con esto se puede demostrar la factibilidad del negocio propuesto con las estrategias y elemento descritos en los capítulos anteriores con lo cual se lanzará la nueva marca y se buscará construir su posicionamiento en su público objetivo.

CAPÍTULO IX CONCLUSIONES

- La tendencia mundial y local de “la cultura de lo saludable”, resulta una oportunidad para el desarrollo del presente plan de negocios. Las proyecciones de crecimiento del consumo de jugos en países vecinos como Colombia y Chile, que vislumbran un crecimiento interanual en ventas de 9% en la categoría Health and Wellness y de 100% al 2021 respectivamente, dibujan un mercado interesante.
- El perfil del consumidor actual, ejecutivo, multitask, cada vez más preocupado por tener una buena alimentación, por llevar una vida sana, que hace deporte y lleva un estilo de vida saludable, aunado al ritmo de vida agitado, contribuye al desarrollo de la propuesta para satisfacer dichas necesidades. El 90% de los consumidores peruanos dicen pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud (Estudio Nielsen, 2016), por lo que este mercado es aún más atractivo.
- El segmento objetivo está definido como hombres y mujeres pertenecientes a NSE A, B y C de Lima Metropolitana, con edades entre 25 a 44 años.
- Es así como la empresa Agrovado identifica una oportunidad para participar del mercado B2C con un nuevo producto para el mercado de jugos naturales envasados, aprovechando su especialización en el tratamiento de frutas y verduras y su experiencia con la marca propia de mermeladas light.
- El mercado de jugos envasados en Perú alcanzó 385 millones de litros en el 2016, mostrando una tendencia creciente hacia el 2021. Los jugos envasados se ubican en tercer lugar de participación con 13% dentro del mercado de bebidas no alcohólicas (millones de litros).
- Aunque el factor climático representa una amenaza importante, pudiendo afectar las remesas de frutas y verduras a los proveedores en cantidad y tiempo de entrega; Agrovado cuenta con un alto poder de negociación con los proveedores, apalancado por el expertise de su Unidad Agrícola, logrando obtener bajos precios con alto volumen de compra.
- Bajas barreras de ingreso vía importación, lo cual presenta una oportunidad de mercado para ingreso a nuevos mercados.
- Las tendencias en packaging requieren que estos sean ecológicos, sostenibles y transparentes, presentando una oportunidad de diferenciación.

- Alta rivalidad entre empresas establecidas en el mercado, como competencia directa e indirecta.
- La matriz EFE resulto en un puntaje de 3.2, lo cual indica que el plan de negocios permite capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas que afectan al sector de bebidas envasadas naturales.
- La matriz EFI obtuvo una calificación de 3.3, reflejando la efectividad del proyecto para cumplir con los factores de éxito.
- Las capacidades internas de Agrovado están determinadas por sus instalaciones industriales en Pachacamac, compuestas por túneles y cámaras de congelación y refrigeración, almacenes propios para producto terminado, insumos, productos químicos, envases y embalajes; y por la flota propia de cuatro camiones, fortaleza para disminuir costos de distribución.
- La existencia de poca competencia en esta sub categoría y por ser una nueva categoría de producto para Agrovado; existen condiciones favorables para implementar una estrategia de diferenciación del producto con respecto a sus atributos y forma de promoción/comunicación/distribución en el canal moderno y tradicional, que permita capturar la mayor cuota de mercado.
- Se realizó una investigación de mercados en dos etapas; una exploratoria vía focus groups y entrevistas en profundidad; y otra concluyente vía encuestas presenciales, a una muestra de hombres y mujeres de 25 a 44 años de Nivel Socio Económico NSE A, B y C, de Lima Metropolitana.
- El perfil del consumidor de jugos naturales envasados es una persona preocupada por una buena alimentación, que suele comer frutas y verduras frecuentemente, y que está en la búsqueda de productos que beneficien su salud.
- Los canales preferidos por los consumidores de jugos son las bodegas (71%) en primer lugar y los supermercados (39%) en segundo.
- La frecuencia de consumo de los jugos es semanal (39%) o interdiaria (32%); mientras los momentos de consumo preferidos son el desayuno (31%) y media mañana o el almuerzo (24%).
- El test de concepto de los nuevos jugos naturales envasados alcanzó una intención de compra del 40%. En promedio cuatro de cada diez entrevistados manifestaron disposición de comprar la propuesta.

- Los atributos valorados de la nueva propuesta son: que brinde energía (58%), que tenga variedad de sabores(58%), que sea fácil de encontrar (53%), que sea de calidad (51%), que el tamaño sea rendidor (47%), que tenga un precio accesible (44%) y que sea rico (40%).
- El material preferido de la botella es el vidrio (89%). El precio para la presentación pequeña de 250 ml es de S/. 2 y de S/. 3,50 para la presentación de 475ml.
- **Vita Más** es la marca preferida por el 69% de los entrevistados en la combinación de *manzana, canela y pepino*.
- El segmento del mercado al que se dirige son personas de 25 a 44 años de edad que pertenecen a los NSE A, B y C, de Lima Metropolitana y se estima que es de **2,209,321** personas. Considerando la intención de compra de 40% obtenida mediante la investigación de mercados, la demanda potencial se estima en **883,729** personas : (Demanda potencial = 40% * 2,209,321).
- **Vita Más** segmenta el mercado en base a características demográficas, socioeconómicas, geográficas, psicográficas y conductuales; basados en beneficios buscados y respuesta a promociones.
- Se considera una estrategia de segmentación **concentrada**, centralizando esfuerzos en un segmento del mercado.
- De acuerdo al análisis de la atractividad del mercado de jugos envasados naturales, este resulta altamente atractivo para la empresa *Agrovado*.
- **Vita Más** se ubica en la categoría de los jugos envasados saludables y compite con *Kero, Four & Nat, Cosecha de Oro, Chia+, Frumás e Inkafruit*.
- **Vita Más** propone una ventaja competitiva basada en la **diferenciación**; debido a sus novedosas combinaciones. Contiene 20% jugo de frutas, un mayor porcentaje que sus competidores directos: Kero (14%) y Four & Nat (10%)
- **Vita Más** ofrece un portafolio de 4 x 2; cuatro combinaciones diferentes en dos presentaciones de tamaño: 475ml y 250ml. En todos los casos los jugos incluyen una verdura y al menos una fruta consiguiendo una combinación saludable con sabor único y delicioso. Cada combinación aporta diferentes beneficios

- **Vita Más** define su enunciado de posicionamiento como: “**Vita Más** es el jugo más saludable y delicioso, para personas activas que necesitan de un complemento rico en vitaminas, nutrientes minerales y fibra, que les ayude a verse y sentirse bien, porque está hecho a base de una perfecta combinación de frutas y verduras y además a un precio accesible.”
- La estrategia de precios se define tomando en consideración tres variables: el cliente, la competencia y los costos.
- La propuesta de valor de **Vita Más** es la de “**más por lo mismo**”, fijando el precio alrededor al de los competidores, el cliente y los costos, y considerando que los beneficios que la marca brinda son mejor valorados. Por ello, se cuenta con una estrategia de Alto Valor.
- **Vita Más** contará con un precio accesible manteniendo un precio competitivo en el mercado de jugos naturales envasados. En el canal moderno, la presentación principal de 475ml tendrá un precio de S/4.50, de acuerdo al formato tiendas de conveniencia y supermercados respectivamente. En el canal tradicional tendrá un precio sugerido de S/. 4.00. La presentación de 250 ml costará S/. 3.50 en canal moderno y S/. 3.00 en canal tradicional.
- Según la investigación de mercados, el público objetivo de la marca manifestó su preferencia de buscar el producto en bodegas, supermercados y mercados de abasto. **Vita Más** será distribuido en Lima metropolitana, en canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia) y en canal tradicional (bodegas).
- **Agrovado** llegará con la maca **Vita Más** directamente a supermercados y tienda de conveniencia; y a bodegas a través de un distribuidor mayorista.
- Al tratarse de una categoría relativamente nueva en el mercado nacional, es necesario dar a conocer el producto y sus beneficios.
- La estrategia de promoción de **Vita Más** tiene como objetivos principales introducir el nuevo producto, posicionar la marca y diferenciarla de la competencia resaltando sus beneficios ligados a ser la opción más saludable del mercado, e incentivar la compra y recompra del producto.
- La estrategia de promoción contempla actividad publicitaria en medios ATL, BTL y online. Se consideran degustaciones en puntos estratégicos de las zonas seleccionadas en la segmentación: zonas 2 y 7 de la ciudad de Lima.

- **Vita Más** considera inversión en medios ATL, por tratarse de medios masivos de alto alcance. Asimismo, se mantendrá presencia en medios online como *Google, Facebook* e Instagram, resultando en una oportunidad para interactuar con el target, generar una relación más cercana y generar tráfico hacia la web.
- A nivel de infraestructura, se acondicionará un nuevo espacio físico dentro de la actual fábrica de Agrovado, para la producción de los jugos **Vita Más**.
- Al contar con frutas y verduras de diferente tipo, se ha estandarizado la preparación con un máximo de 22 pasos, existiendo algunas frutas y verduras con procesamiento en menos pasos.
- En Recursos Humanos, se respetará la estructura actual de la empresa y su cultura organizacional. Se incrementarán puestos de trabajo exclusivos para **Vita Más** en dos de las gerencias ya existentes: en Gerencia Comercial se incluye la jefatura de **Vita Más** y un analista de marketing para la marca; y en Gerencia de Operaciones se incluirán seis operarios en planta en el primer año y dos operarios adicionales en el segundo en función a la proyección de producción en los años posteriores.
- El Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de Caja de la empresa se estimó partiendo de la demanda del mercado potencial y ventas, en función a los resultados de la investigación de mercados; y los presupuestos de gastos y costos elaborados con datos reales de materia prima y proveedores.
- Mediante el cálculo del valor presente neto y el costo promedio ponderado del capital, se comprobó la viabilidad del proyecto a cuatro años; obteniendo una **TIR económico 49.97%, un WACC de 31.10% y una VAN económico de S/. 790,775.78.**
- El **EBITDA** muestra una tendencia positiva incremental. El primer año representó un **6.52%** de las ventas, y el quinto año llegando a un **22.05%**. Con estos resultados financieros se confirma la factibilidad del negocio propuesto con las estrategias y elementos descritos en los capítulos anteriores, concluyendo en lanzar la nueva marca y buscando construir su posicionamiento en el público objetivo definido.

CAPÍTULO X RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar estudios de mercado, para monitorear los gustos y preferencias del público consumidor de jugos. Así como también la evaluación de los esfuerzos de promoción realizados.
- Los estudios de Prueba de producto se sugieren para evaluar las combinaciones de los jugos de frutas y verduras, actuales, así como las nuevas combinaciones que a futuro se lanzarán para ampliar el portafolio de **Vita Más**. Aunado a ello, es conveniente un test de empaque.
- Una vez al año, se recomienda un estudio base, de imagen y posicionamiento, para conocer las percepciones del público objetivo con respecto a la marca **Vita Más**, según figura 38:

Figura 38: Plan de investigación de mercados

Plan de investigación de mercado VITA MAS					
2%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de estudio					
Prueba de producto	46,080.00		47,001.60		47,941.63
Imagen y posicionamiento	30,240.00	30,844.80	31,461.70	32,090.93	32,732.75
total	76,320.00	30,844.80	78,463.30	32,090.93	80,674.38

- Considerar dirigirse a otros segmentos como niños con presentaciones más pequeñas y sabores acorde con ellos, vía extensión de línea **Vita Más kids**. También considerar presentaciones familiares.
- Sería conveniente desarrollar una política de responsabilidad social empresarial como filosofía de negocio ecofriendly, a través de campañas de reciclaje y contribución a comunidades más necesitadas.
- No descuidar la promoción, especialmente la publicidad. Se considera primordial aprovechar el espacio de comunicación el cual aún no se encuentra tomado por la competencia directa, y fortalecerlo con el objetivo de posicionar a **Vita Más** como la mejor opción saludable del mercado.
- Realizar degustaciones permanentes en puntos de venta y eventos estratégicos aunadas a promociones específicas para mantener viva la marca.

- Evaluar la posibilidad de auspiciar actividades relacionadas con el deporte como maratón o spinning, así como en eventos asociados con ferias de frutas y verduras, para fortalecer el posicionamiento saludable.
- Mantener la web y las redes sociales con información útil relacionada con tips de alimentación saludable, beneficios nutricionales de las frutas y verduras, recetas, brindadas por nutricionistas y todo aquello que satisfaga las necesidades de un estilo de vida saludable.
- Evaluar la posibilidad de ampliar los canales de venta a través de una plataforma digital en la página web de la empresa.

ANEXOS

I. Guía de indagación Focus Group

GUIA DE INDAGACIÓN FOCUS GROUP	
Introducción	Bienvenida a los participantes, presentación de la moderadora y explicación de la dinámica grupal.
1. Relación con la categoría	
1.1. Hábitos de consumo	Vamos a hablar de bebidas en general. ¿Qué bebidas suelen consumir normalmente? ¿Y suelen tomar jugos? ¿jugos naturales envasados?
1.2. Beneficios de consumo	¿Cuándo consumen jugos qué sienten? ¿Existe algún motivo por el cuál consuman jugos envasados ? ¿por qué razones consumen jugos? ¿qué beneficios les brinda el jugo? ¿algún otro beneficio?
1.3. Ocasiones de consumo	¿Con qué frecuencia consumen jugo envasado? ¿En qué ocasiones suelen tomarlo? ¿alguna situación en especial? ¿por qué?
1.4. Atributos valorados en la categoría	Imaginemos que estamos con una persona que no consume jugos envasados y la queremos convencer para que los consuma, qué le decimos? ¿Qué características o atributos tiene el jugo envasado?
1.5. Marcas competidoras	¿Qué marcas son las que actualmente existen en el mercado?
2. Test de concepto A continuación les voy a presentar un concepto de una nueva bebida. En el momento que lo estemos presentando por favor guardemos silencio. Luego vamos a conversar de ello. Gracias.	
2.1. Impacto general	¿Qué les pareció este concepto? ¿Hubo algo que les llamó la atención? ¿Qué fue lo que más les llamó la atención? ¿Por qué? ¿Algo más?
2.2. Beneficios	Si luego de esta reunión se encuentran con un amigo, ¿Cómo le contarían con sus palabras lo que han escuchado? ¿Qué producto se está anunciando? ¿Brinda algún beneficio? ¿cuál?

2.3. Atributos	¿Cómo imaginan que será este producto? ¿Qué características tendrá? ¿Qué atributos resaltan?
2.4. Presentación	¿qué presentación prefieren, botella de vidrio o plástico? En qué tamaño? (espontaneo). ¿si fuera de 250ml? si fuera de 500ml?
2.5. precio	¿qué precio para el de 250ml? qué precio para el de 500ml? estarían dispuestos a pagar.
4. Intención de compra	
4.1. Persuasión	Call to action: Luego de ver este nuevo producto, los motivará a algo? ¿a qué? ¿a probar el producto? ¿Qué los motiva a probar el producto? ¿Qué mensaje creen que motivará a que el público se anime a probar el producto?
4.2. Intención asociada al producto	Si este nuevo producto saliera al mercado, lo comprarían? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar? ¿A qué marca le haría la competencia? ¿Qué marca dejarían de comprar para reemplazarla por esta nueva marca? Agradecimiento y despedida.

II. Resultados de investigación Cualitativa

Investigación de mercados

Se realizó una investigación de mercados cualitativa (dos focus groups) a una muestra de hombres y mujeres de 25 a 44 años de Nivel Socio Económico NSE A2 y B. Las dinámicas grupales se realizaron el 12 y 13 de julio del 2017.

Análisis de resultados Investigación Cualitativa

Se realizaron dos dinámicas grupales o focus groups, las cuales se segmentaron por edad y por NSE de los participantes. El filtro específico es que sean consumidores de jugos en general.

Focus de jóvenes de 25 a 35 años



Focus de mayores de 36 a 45 años



Perfil del grupo objetivo

En el caso de los jóvenes de 25 a 35 años, son jóvenes solteros que trabajan de manera dependiente en empresas, incubadoras o startups en recursos humanos, comercial, como funcionarios de negocios, o en empresa familiar de importaciones de autopartes o catering. En sus ratos libres realizan algún tipo de deporte como gimnasio, yoga, jogging, o suelen salir con sus amigos, pareja a comer, cine.

El grupo de 36 a 45 años son profesionales que trabajan en áreas de logística, diseño de modas, área de finanzas, comercial, minas. En sus ratos libres van al gimnasio, practican deportes, futbol, baile, full body, van al cine, salir con amigos y pasarla con la familia. En ambos casos son consumidores de alimentos y bebidas saludables.


Evaluación del concepto de jugos naturales envasados

Se presentó el siguiente concepto a los participantes y luego se preguntó su opinión al respecto.

Vivimos un ritmo acelerado, entre el trabajo, el estudio, deporte, nuestra vida personal, laboral y social no tenemos tiempo ni para respirar.

Buscamos y necesitamos alimentos saludables que nos devuelvan la energía y vitalidad para seguir nuestro ritmo de vida, para sentirnos bien y vemos bien.

Hoy en día encontrarlos no es tan sencillo. Sería ideal tener a disposición un jugo natural envasado saludable y que permita recargarnos de energía.



JUGOS NATURALES ENVASADOS

Los nuevos jugos elaborados con una deliciosa combinación de frutas y verduras como Piña, Beterraga, Espinaca, Pepino, Zucchini, Pera, Kion, Manzana, son ideales para mantenerte activo todo el día, verte y sentirte bien.

Además, las diversas combinaciones son agradables y refrescantes. Son una fuente de nutrientes, vitaminas y minerales que harán que te veas y sientas bien.

Los encontrarás en seis variedades los cuales aportan diversos beneficios.

Los jugos estarán disponibles de forma individual y en six packs, en botellas de 250 ml en supermercados y tiendas de conveniencia.



Impacto general

El concepto sí llama la atención por lo novedoso de la combinación de frutas con verduras. Asimismo, se sienten identificados, ya que actualmente el ritmo de vida agitado los lleva a buscar productos que les brinden energía. Mencionan que es un producto diferente, con un valor agregado, un plus más que llama la atención para probarlo

Los jóvenes participantes de 25 a 35 años se sienten identificados con el concepto presentado, mencionando que no cuentan con tiempo, llevan un ritmo acelerado y que están en la búsqueda y les llama la atención los productos saludables para verse y sentirse bien. Les resulta complicado encontrar lugares donde vendan productos saludables. Se mencionaron tiendas especializadas como la Zanahoria o las ferias de Miraflores o Barranco.

“La gente busca productos saludables como no tienen tiempo.”

“Es una tendencia que se está dando, la gente usa bicicleta, más relajados, combatir el estrés.”

“Si siento que la gente se preocupa por ser más saludable, hay gente vegana.”

“Esto va más de la mano con un estilo de vida.”

“Es un tema de generaciones, los más jóvenes buscan eso, la gente joven se preocupa por alinear lo saludable con su vida, con su ritmo de trabajo”.

Los participantes de 36 a 45 años también se sienten identificados con que actualmente se vive un ritmo de vida acelerado y que están más conscientes de la importancia de los alimentos para su salud.

“Yo soy hombre, más dejado, busco algo más práctico y es cierto que se debe poner más importancia en la salud.”

La dieta diaria para sentirse fuerte y que brinden energía es una constante para los entrevistados de 36 a 45 años. Aunado a ello la practicidad de los productos es un factor primordial para ahorrar tiempo.

Los entrevistados de 36 a 45 años mencionan que hoy en día las personas están más alerta de que “somos lo que comemos” y que hay información más abierta del contenido de los alimentos.

“Cuando tengo la disponibilidad trato de hacerlo, cuidar la dieta, trato de tener un equilibrio.”

Para los jóvenes de 25 a 35 años, con respecto a la nueva propuesta de jugos naturales envasados, mencionan que la combinación de frutas con verduras si les son familiares y ya las han probado en casa, en jugos y extractos.

Actualmente los jóvenes están más informados acerca del valor nutricional de los alimentos, y en específico de las propiedades de las frutas, verduras y de productos que brindan una alimentación saludable. Se menciona que hoy en día el público tiende a leer las etiquetas de los productos que consume, sobre todo por la coyuntura del caso de la leche Pura Vida.

Al brindar energía para mantenerse activo todo el día, hace que esta nueva propuesta se asocie con el momento de consumo por las mañanas o al medio día, momentos en los que se necesita contar con vitalidad y energía para durar todo el día, según manifiestan los jóvenes de 25 a 35 años.

A nivel de impacto general el concepto de los jugos naturales envasados es del agrado de los entrevistados de 36 a 45 años. Sin embargo, les genera inquietud la forma como estarían

endulzados, ya que no se menciona dicho detalle, mencionando que el azúcar añadida es relevante para los hábitos alimenticios, la cual no debe ser en exceso.

“Yo tomo el jugo porque se que me alimenta, no solo porque me refresca o es rico”.

“He tomado los jugos detox, pero duraban 3 días, en botella, bien artesanal.”

Momentos de consumo y frecuencia de compra

Para los jóvenes entrevistados, la frecuencia de compra sería semanal o interdiaria, siendo el reemplazo del jugo natural de las mañanas. Los momentos de consumo serían en las mañanas en el desayuno, a media mañana o en horas del almuerzo.

Los entrevistados de 36 a 45 años comentan que el jugo envasado propuesto se asocia con los momentos de consumo, es visto como entremes o media mañana. También se percibe como un reemplazo de la gaseosa. El momento de consumo sería por las mañanas, en el desayuno, a media mañana o por la tarde. En un caso no se concibe consumirlo junto con el almuerzo ya que contiene verduras.

“Pero no podría almorzar con un jugo de zucchini, no va.”

“Como veo bastante verdura, yo lo tomaría a media mañana o media tarde porque debe llenar, debes sentirte satisfecha”

“Mira el otro punto, para el que quiere adelgazar, te satisface, estas perfecta, porque te lleno y tiene los nutrientes”

Tamaño

Para los jóvenes de 25 a 35 años el tamaño de 250 ml les resulta adecuado, sin embargo están más familiarizados con el tamaño individual o personal, más que con las medidas exactas en mililitros.

El jugo esta direccionado más a nutrir no a calmar la sed, en tal sentido con respecto al tamaño los participantes de 36 a 45 años sugieren medio litro, el tamaño de una botella personal de gaseosas.

“yo creo que nuestro cuerpo sintetiza y asimila mejor en las mañanas, por eso lo tomaría en esa hora, antes del almuerzo”

“Esas combinaciones son matutinas, o antes del gimnasio o después”

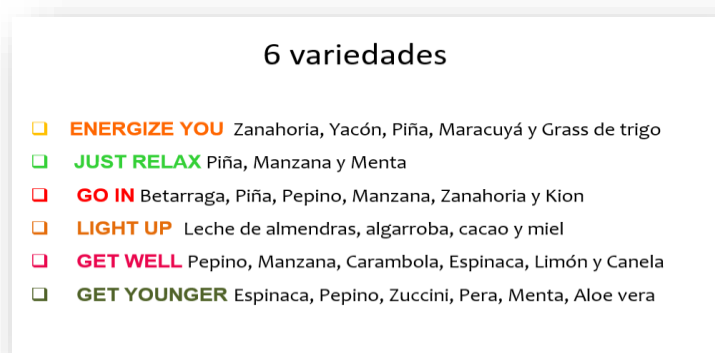
Distribución

La distribución de los jugos envasados debería considerar a las tiendas de conveniencia locales afines como Coma, venden productos y comidas saludables, para los entrevistados de 36 a 45 años. Actualmente los supermercados tienen este tipo de jugos junto a las verduras, en las zonas de comidas saludables.

“Si lo veo ahí, me llamo la atención el color verde del jugo, era purito, extracto de verduras”

“Depende de donde lo van a vender, si es supermercados de todas maneras tiene preservantes”.

Evaluación de las variedades



Para los jóvenes de 25 a 35 años entrevistados, con respecto a las variedades de jugos envasados presentadas, llama la atención aquellos ingredientes no comunes como el grass de trigo o la espirulina, no todos los conocen y no saben las propiedades o beneficios de los mismos.

Se menciona dentro de la variedad de frutas presentadas y las combinaciones propuestas que se debería considerar una alternativa en la cual no se incluyan frutas que causen alergias como la piña o la fresa, mencionan los jóvenes entrevistados.

“Quisiera comprar el jugo para sentirme mejor.”

En algunos casos los jóvenes mencionan que las combinaciones sean de pocas frutas y una sola verdura, para que se aprovechen las vitaminas de cada uno de ellos. Una fruta o verdura con mayor protagonismo. Asimismo se sugiere incluir a la naranja dentro de una de las combinaciones.

“Opciones más ligeras de menos ingredientes.”

“Los que tienen muchas verduras no.”

Los jóvenes entrevistados brindan sugerencias de combinaciones como: manzana, beterraga y zanahoria. Mencionan que la piña o yacón no deben estar juntas porque las dos frutas son dulces, siendo el resultado de la combinación una muy empalagosa.

Los jóvenes entrevistados sugieren degustaciones, ya que no se pueden imaginar el sabor, tendrían que probarlos.

En algunos casos a los jóvenes les llama más el sabor de cada combinación, mientras que en otros les llama más los ingredientes, para ver qué beneficios le brinda, como por ejemplo energía, relax. Se entiende que detrás de cada combinación hay un experto.

Ranking de combinaciones

Los jóvenes de 25 a 35 años tienen preferencias acorde con el beneficio que brinda o con el sabor o ingredientes que contienen, ordena las variedades propuestas de acuerdo con sus preferencias en cuanto a sabor, es decir, combinación más atractiva o por el beneficio que brinda.

- Get younger por el beneficio, tiene aloe vera.
- Just relax por la combinación
- Get well por la carambola
- Go in por la combinación de manzana zanahoria y kion le es familiar el beneficio.
- Just relax se percibe el más rico y menos ingredientes.

Para los participantes entrevistados de 35-45 años, el contenido de los ingredientes, es decir las frutas y verduras, los lleva a pensar en el sabor del jugo, característica que llama la atención a los participantes. Con respecto a las combinaciones, el que se ofrezcan muchos ingredientes genera opiniones contrapuestas, para algunos no les agrada debido a que prefieren sentir el sabor de pocas frutas, mientras que para otros sí les llama la atención la cantidad de ingredientes, los cuales otorgarán un mayor beneficio vitamínico y de nutrientes.

- “La leche de almendras es deliciosa, el cacao es dulce, me llama la atención”.
- “La carambola es muy rica, me resulta agradable”
- “Energize you, por frescura, por acidez, me gustaron los ingredientes”
- “Es más importante los ingredientes, ya que vamos a buscar sabor”
- “En las juguerías no encuentran estas mezclas, esa es la ventaja”

Las personas no necesariamente tienen amplio conocimiento de los beneficios de todos los ingredientes, por eso es importante brindar dicha información, acotan los entrevistados de 36 a 45 años. El que se detallen los beneficios en la etiqueta es una sugerencia.

“Los jugos están asociados con energía, no con relax.”

Precio

Lo jóvenes participantes del focus group estarían dispuestos a pagar por una presentación de 250 ml entre 3 a 6 soles, mientras que por una botella de 500 ml entre 8 a 10 soles.

Los precios que estarían dispuestos a pagar los entrevistados de 36 a 45 años, están asociados con el tamaño y los precios del mercado, para la botella de 250ml se le otorga un precio de 5 soles y para la botella de 500 ml se le otorga un precio de 8 soles en promedio.

Envase

Para los jóvenes de 25 a 35 años los jugos envasados les remiten a que de todas maneras contienen preservantes. En algunos casos, han escuchado de la tecnología de envasado al frío para preservar las propiedades de las frutas, sin embargo, por más comunicación es difícil de creer por la coyuntura de Pura Vida. El canal de venta influye en la credibilidad y calidad del producto.

“El vidrio es reusable, yo quisiera reusar mis envases.”

“Si estuviera en tiendas orgánicas si inspiraría más confianza.”

“La empresa debe sugerir la dosis perfecta.”

“Hay que trabajar que la empresa sea eco sostenible, una visión 360 que retorne, un mensaje por ejemplo que por cada botella se siembra un árbol.”

Los jóvenes son sensibles a las tendencias del cuidado del medio ambiente y a la responsabilidad social empresarial.

“Tendría que tener un valor agregado algo diferente además de las combinaciones algo innovador creativo que impulsa al cuidado del medio ambiente algo así como Yaqua que va a obras de bien social que te sientes que estas ayudando”

“La fecha de vencimiento influye, si es menos tiene menos preservantes por lo que sería más saludable.”

Par los jóvenes, a la mención de que es un jugo natural, los hace pensar en que tan fresco es el producto. Aunado a ello, la percepción de los productos que se venden en los supermercados es que tienen preservantes.

“He visto que en Tottus venden jugos de frutas y verduras, pero de hecho que tienen preservantes.”

“Uno de los motivos por los que no tomo estos jugos es porque tienen preservantes, prefiero prepararme mi propio jugo bajo de internet la receta y listo.”

Para los entrevistados de 35-45 años, el envase de vidrio es percibido como más adecuado, más natural, que conserva mejor. Se debería incluir un programa de reciclaje para contribuir con el

medio ambiente. La forma de la botella es importante, en específico se sugiere botella de vidrio con el pico ancho.

“La botella debe ser como el Gatorade antiguo, o botella de Danlack de leche fresca”

“El tamaño de 500ml, ya que lo consumiría en la mañana, en reemplazo de mi desayuno”

“En la tarde cuando necesito renovar mis energías”

“Esto reemplazaría a un día que no pueda prepararme un jugo, una vez a la semana”

“Si es lo más natural, sin preservantes, y así dura poco, casi diario, básico que no tenga azúcar añadida”

“Quizás dos a tres veces por semana”

“Yo lo tomaría diario”

Preservantes

La percepción de los presentantes es inversa a lo natural del producto, según los entrevistados de 36 a 45 años.

“Si no tiene preservantes yo lo vendería como un jugo súper natural”.

“Tú te das cuenta la cantidad de preservantes por la fecha de vencimiento”

“yo lo compraría y lo recomendaría si no tuviera preservantes”

“Si tuvieras una tecnología tipo envasado al vacío, si”

“si estas vendiendo salud, no tendría preservantes, pero si estas vendiendo sabor, combinaciones, le pondría preservantes”

Evaluación del nombre

Se evaluaron los siguientes nombres:

- Savage
- Wow
- Reload
- Up
- Mix up
- Detoxme

De todos los nombres evaluados, para los jóvenes de 25 a 35 años, el nombre Mix up fue el nombre que tuvo mayor aceptación, ya que remite a una mezcla o combinación de ingredientes.

Para los entrevistados de 36 a 45 años, los nombres deben estar asociados con natural, algo más green, algo más campestre, natural, asociado con el campo, la chacra. Se sugieren algunos nombres como:

- My Health
- Campestre
- Deli Green
- Healthy Farmer
- Green drink
- Eco drink

Nivel de interés de compra

La propuesta de los jugos naturales envasados genera interés en los jóvenes entrevistados, mencionando que sí estarían interesados/muy interesados en comprar la presentación de 250ml a 5 soles y la 500ml a 8 soles si éstas salieran a la venta.

Los entrevistados 36 a 45 años también están interesados o muy interesados en esta propuesta, sin embargo necesitan mayor información para tomar la decisión de compra.

Sugerencias

Finalmente los jóvenes hacen sugerencias para que el nuevo jugo envasado tenga éxito en el mercado, las cuales están relacionadas con las combinaciones de las frutas, con el origen peruano, con la forma del envase así como la comercialización, mencionando que sería recomendable contar con impulsadoras que al ofrecer el producto mencionen las propiedades y beneficios del mismo.

“Hay frutas como arandano, frambuesa, como personalizar tu jugo, elegir que combinación quieres”

“Productos nacionales fruta de origen de este pueblo del Perú para identificarnos”.

“Envase como algo coleccionable”

“Nombre en castellano”

“Resaltar los beneficios del jugo, como preventivo”

“Tener impulsadoras que explican los beneficios del jugo”

En tal sentido los jóvenes mencionan que se debería brindar información en la página web de dietas alimenticias a manera de acompañamiento a los jugos, potenciando así sus beneficios.

Aunado a ello, los jóvenes mencionan que al estar relacionado el producto con un estilo de vida saludable se propone generar alianzas estratégicas con servicios como spas, gimnasios.

“Si compras una vez por semana tienes descuento en yoga o gimnasios, alianzas estratégicas”.

Los jóvenes sugieren que la campaña de lanzamiento debería considerar el sembrado del producto con una cajita atractiva la cual contenga un video resaltando los beneficios del producto, con el objetivo que la persona suba fotos a las redes sociales y los comparta con sus amigos, para que lo viralice con sus contactos.

Se sugieren frutas exóticas, amazónicas, además incluir otras frutas que no se han considerado como la uva y granadilla. Se proponen también otras combinaciones con beneficios antioxidantes como blueberry con fresa y granadilla, mencionan los entrevistados de 36 a 45 años.

Finalmente para los entrevistados de 36 a 45 años, con respecto a las proporciones de la frutas y verduras, mencionan que la verdura debe ser en menor proporción que las frutas.

III. Entrevista a profundidad a experto en Distribución

Nombre: Walter Jiménez Veramendi

Cargo: Gerente General



El Grupo Jiménez, es una red de distribuidoras con más de 20 años de experiencia en la distribución horizontal de productos de consumo masivo. Cuenta con 850 vendedores que forman la fuerza de ventas más grande del país en esta actividad.

A nivel Lima, cuenta con 9 empresas de distribución intensiva en cada cono, cubriendo Lima Norte, Este y Sur: <http://www.grupojimenez.info/cobertura-a-nivel-nacional>

GUIA ENTREVISTA A DISTRIBUIDOR EXPERTO

1. Actualmente usted distribuye jugos envasados? ¿Qué marcas?

El grupo Jiménez actualmente no distribuye ninguna marca de jugos envasados pero si ha distribuido jugos envasados de marcas líderes como Watts, Selva y Laive. La distribución de estas marcas de jugos se realizaba en el canal tradicional, bodegas a nivel nacional.

2. Según su experiencia, ¿cuál es la frecuencia de distribución de los jugos envasados en los supermercados? ¿Y en las tiendas de conveniencia?

La frecuencia de distribución del grupo Jiménez se da en la fórmula de “frecuencia cuatro”, es decir, la distribuidora visita el canal una vez por semana, en total cuatro veces al mes, asegurando así la presencia permanente del producto en el canal.

“Existe la frecuencia cuatro, es decir, una vez por semana; la frecuencia dos, que es dos veces al mes; la frecuencia uno, que es una vez al mes. Nuestra empresa ofrece la frecuencia cuatro, que es una distribución intensiva, donde se visita el canal y se deja el producto, se toma nuevo pedido y a su vez se hace mantenimiento, es decir, reposición”.

En el caso de los supermercados, el grupo Jiménez distribuye en Wong, Plaza Vea y Tottus, con una frecuencia quincenal.

3. ¿Cuáles son los criterios para tener una óptima distribución para el caso de una nueva marca de jugos envasados que desea llegar al segmento A/B de Lima a nivel de Supermercados y tiendas de conveniencia (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)?

- **Distribución mixta:** Según su experiencia en el negocio, Walter Jiménez propone una distribución mixta para la nueva marca de jugos envasados, considerando no solo al canal moderno sino también al tradicional. En el caso del canal moderno, sugiere asignarle un

20% siendo el mayor porcentaje para el canal tradicional, 80%, con el fin de alcanzar una mayor cobertura.

El señor Jiménez comenta que hoy en día el canal tradicional se ha modernizado y profesionalizado. Antiguamente una persona abría una tienda o bodega, una al lado de la otra, en su misma casa. Hoy las bodegas son concebidas como una empresa, un negocio completamente implementado.

“Ahora las bodegas tienen pisos de loseta, tiene conservadores en frío, tienen POS, tienen una iluminación espectacular, es decir, todos los implementos para que puedan vender sus productos en perfectas condiciones”

Asimismo sugirió, con respecto al perfil de consumidor, dirigir los esfuerzos comerciales no solo a los Niveles Socio Económicos A y B, sino ampliar el target al nivel C, incluso hasta al D. Con respecto a esta sugerencia, el señor Jiménez acotó:

“Existen personas de los niveles D, por ejemplo los que trabajan en las minas, que tienen altos ingresos, y que se quieren dar sus gustos. Hoy en día tu ves personas de todos los niveles comprando productos de calidad”.

- **Embalaje:** Caja master de 24 o 36 unides
- **Cantidad de botellas por caja:** Pack de 12 unidades surtidas poniendo cuatro del sabor que salga más otras cuatro del segundo sabor que salga más y las otras cuatro variados sabores. El surtido se va armando según la demanda del mercado y el estudio de mercado.
- **Cantidad mínima/máxima:** hay que considerar proveer el producto en sus almacenes de Chorrillos dos veces al mes.
- **Permisos:** El distribuidor se encarga de hacer la distribución en los supermercados y en las bodegas porque él tiene el permiso, el fabricante es el que maneja los permisos sanitarios.

4. ¿Cuáles son los márgenes que se manejan a nivel de distribución? En el caso de los supermercados, conoce cuáles son los márgenes y condiciones?

- 10% de margen para el distribuidor en el canal moderno y 20% de margen para el distribuidor en el canal tradicional.
- Los supermercados tienen un margen de 40% y crédito a 90 o 120 días. Adicionalmente los supermercados existen que la nueva marca ponga publicidad en sus encartes y participe de las promociones del canal. Que invierta en degustaciones y sampling.

5. ¿Cómo fabricantes, cuáles son los requisitos que debemos cumplir para que podamos trabajar juntos?

Los requisitos para que el grupo Jiménez incursione en este nuevo negocio de distribuir los jugos naturales envasados son los siguientes:

- Que el producto tenga una vida útil de 90 días
- Que el fabricante lleve el producto a sus almacenes de Chorrillos.
- Que lo lleve en packs de 12 de sabores surtidos según demanda de mercado y caja master de 24 o 36

El producto debe tener una vigencia de 90 días de vida útil, ya que se debe tener en cuenta los tiempos de almacenaje tanto en fábrica como en sus almacenes (15 días en el almacén del fabricante y 45 días en el almacén del distribuidor). De lo contrario, si la vida útil es menor, el producto requeriría la reposición constante, lo que eleva mucho los costos y las mermas . Adicionalmente, las reposiciones del producto (mantenimiento al canal) son realizadas por el distribuidor una vez al mes.

6. ¿Contrato mínimo de cuánto tiempo?

No se maneja por contrato. Lo que se maneja es orden de compra y factura a 15 días, lo que en la práctica se convierte en un mes y una semana 37 días al canal y el fabricante al distribuidor 60 días de crédito.

7. Sugerencias adicionales para una empresa de jugos envasados?

El señor Jiménez sugiere una comunicación creativa y adecuada para el canal de bodegas, ya que actualmente muchas empresas consideran los típicos afiches, y el bodeguero finalmente los retira de la pared de su local porque se ve muy recargado.

Comenta que recibe de parte de las empresas algunas alternativas de colgantes, pero no recibe los implementos necesarios para colgarlos o pegarlos en las bodegas, el vendedor los termina desechando, siendo una inversión nula.

Sugiere stickers pequeños que se pueden pegar en las vitrinas o evaluar alternativas con los especialistas de Merchandaising.

Acotó que es clave considerar incentivos para la fuerza de ventas. El grupo Jiménez cuenta con 850 vendedores, los que en su mayoría son casados con hijos, por lo que los vales de consumo en pollerías, chifas, centros recreacionales como la granja azul o Norkys para que vayan en familia, resultan atractivos para ellos.

IV. Entrevista a profundidad a experto en Supermercados

Nombre: Manuel Miranda

Cargo: Gerente Comercial de Abarrotes Comestibles



Plaza Ve a cuenta con 38 tiendas bajo el formato hipermercado y con 12 tiendas bajo el formato de supermercado. Por otro lado, Vivanda cuenta con 8 tiendas, ubicadas en los distritos de San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores y Magdalena. Finalmente, Mass cuenta con 14 establecimientos.

GUIA ENTREVISTA A CADENA DE RETAIL

1. ¿Qué opinión tiene acerca de la siguiente afirmación?

Vivimos un ritmo acelerado, entre el trabajo, el estudio, deporte, nuestra vida personal, laboral y social no tenemos tiempo ni para respirar. Buscamos y necesitamos alimentos saludables que nos devuelvan la energía y vitalidad para seguir nuestro ritmo de vida, para sentirnos bien y vernos bien. Hoy en día, encontrarlos no es tan sencillo. Sería ideal tener a disposición un jugo natural envasado saludable y que permita recargarnos de energía

De acuerdo a la afirmación, el señor Manuel Miranda nos comenta que, según su opinión, la tendencia es lo saludable y que cada vez hay mayor conciencia en nuestro medio, respecto a la alimentación sana.

2. Pensamos en un producto apropiado para esto. ¿Qué opina al respecto del siguiente producto?

Los nuevos jugos elaborados con una deliciosa combinación de frutas y verduras como Piña, Betarraga, Espinaca, Pepino, Zucchini, Pera, Kion, Manzana, son ideales para mantenerte activo todo el día, verte y sentirte bien. Además, las diversas combinaciones son agradables y refrescantes. Son una fuente de nutrientes, vitaminas y minerales que harán que te veas y sientas bien. Los encontrarás en seis variedades las cuales aportan diversos beneficios. Los jugos estarán disponibles de forma individual y en six packs, en botellas de 250ml en supermercados y tiendas de conveniencia

El entrevistado afirma, que los tamaños descritos líneas arriba son los más apropiados para que el consumidor pueda darse un gusto en el momento apropiado. Asimismo, aconseja que los sabores a frutas o combinados deben de saber lo más natural posible.

3. Actualmente ¿Qué marcas de jugos envasados se encuentran en las góndolas de Supermercados Peruanos?

Actualmente, Supermercados Peruanos vende las siguientes marcas de jugos envasados: L´Onda, Campbell, Kero, Balanze, V8, Britvic y Welch. Es importante mencionar que el entrevistado asocia el concepto a Kero como competencia directa.

4. Según su experiencia, ¿Cuál es la frecuencia/rotación de los jugos envasados en Supermercados Peruanos?

La frecuencia de rotación de los jugos envasados en Supermercados Peruanos es diaria, tanto en góndola como en vitrina.

“Nuestros proveedores nos suministran quincenalmente, sin embargo, la rotación de venta y reposición de la categoría de jugos envasados que se tiene en las tiendas es diaria”

5. ¿Cuáles son los criterios para tener una óptima venta para el caso de una nueva marca de jugos envasados que desea llegar al segmento A/B de Lima a nivel de Supermercados (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)?

Según la perspectiva del entrevistado, indica que los principales criterios que se deberían tener son:

- **Embalaje:** Caja master de 24 unidades.
- **Cantidad de botellas por caja:** Pack de 12 unidades por caja, con sabores diversos, teniendo en cuenta cuales tienen mayor aceptación por el consumidor. De acuerdo a otras marcas, se piden que la tercera parte de la caja contenga los sabores más solicitados y el resto variados.
- **Seguridad:** Para brindar una mejor percepción al consumidor que es un jugo natural, se aconseja que sea de vidrio. Esto le da seguridad al usuario.

6. ¿Cuáles son los márgenes que se manejan a nivel de cadenas de retail?

En Supermercados Peruanos se puede tener un margen de ganancia del 20 al 40%, en la categoría de jugos envasados. Este depende mucho de valor agregado que tenga y a qué segmento está dirigido.

7. ¿Cuál es el tiempo mínimo que ustedes manejan como contrato con un proveedor?

El tiempo mínimo que maneja Supermercados Peruanos con un proveedor es de un año. A marcas importadas solicita un contrato de exclusividad, sin embargo, a marcas locales no se les exige dicho requisito.

8. Sugerencias adicionales para una empresa de jugos envasados

El señor Manuel Miranda recomienda, por su experiencia de más de 20 años en cadena de retails, que como proveedores se cumpla con la reposición permanente de los productos. Este es un tema vital para ellos, ya que la mayoría de inconvenientes presentados con esta categoría es la reposición diaria.

V. Entrevista a profundidad a experto en Tiendas de conveniencia

Nombre: Juan Manuel Quiroz

Cargo: Gerente de E-Commerce



Tiendas Tambo+, es una cadena de practi-tiendas que ofrecen los beneficios del canal moderno, en formato pequeño. Pertenecen al Lindcorp negocio de la familia Lindley. Cuentan hasta la fecha con 147 tiendas, lo cual lo convierte en la cadena de tiendas de conveniencia más grande de Perú.

GUIA ENTREVISTA A TIENDA DE CONVENIENCIA

1. ¿Qué opinión tiene acerca de la siguiente afirmación?

Vivimos un ritmo acelerado, entre el trabajo, el estudio, deporte, nuestra vida personal, laboral y social no tenemos tiempo ni para respirar. Buscamos y necesitamos alimentos saludables que nos devuelvan la energía y vitalidad para seguir nuestro ritmo de vida, para sentirnos bien y vernos bien. Hoy en día, encontrarlos no es tan sencillo. Sería ideal tener a disposición un jugo natural envasado saludable y que permita recargarnos de energía

De acuerdo a la afirmación, el señor Juan Manuel Quiróz, según su opinión, la tendencia a lo saludable es donde se está orientando las grandes marcas. Pone como ejemplo que Backus ha lanzado Guaraná Zero. Asimismo, comenta que hoy en día se necesita alternativas saludables para el ritmo de vida que se tiene.

2. Pensamos en un producto apropiado para esto. ¿Qué opina al respecto del siguiente producto?

Los nuevos jugos elaborados con una deliciosa combinación de frutas y verduras como Piña, Betarraga, Espinaca, Pepino, Zucchini, Pera, Kion, Manzana, son ideales para mantenerte activo todo el día, verte y sentirte bien. Además, las diversas combinaciones son agradables y refrescantes. Son una fuente de nutrientes, vitaminas y minerales que harán que te veas y sientas bien. Los encontrarás en cuatro variedades las cuales aportan diversos beneficios. Los jugos estarán disponibles de forma individual, en botellas de 475ml y 300ml en supermercados y tiendas de conveniencia.

El entrevistado afirma, que los tamaños descritos líneas arriba son los más apropiados, aunque el ampliaría más la brecha entre 475ml a 300ml y cambiarlo a 250ml. Asimismo, el agregaría una presentación de 1 litro multi-serve, y la fruta durazno como insumo.

Sin embargo, nos indica que una barrera en tiendas de conveniencia es que no podrían tener el espacio suficiente para cuatro variedades, ya que tienen limitante en exhibición de góndola. Si desean incluir a un nuevo proveedor, deben eliminar a uno actual. Finalmente, no cree que se podría solicitar las cuatro variedades, sino las dos más vendidas.

3. Actualmente ¿Qué marcas de jugos envasados se encuentran en las góndolas de Tambo +?

Actualmente, Tambo + vende las siguientes marcas de jugos envasados: Frugos en todas las presentaciones, Gloria, Tampico, Cifrut, Ajeper, Jugos Petit, Jugos Disfruta, LÓnda, Capri Sun. Es importante mencionar que el entrevistado asocia el concepto a Kero como competencia directa.

4. Según su experiencia, ¿Cuál es la frecuencia/rotación de los jugos envasados en Tambo +?

La frecuencia de rotación de los jugos envasados en Tambo+ es diaria.

“Actualmente, tenemos un ratio actual de 100 unidades de jugos envasados diarios por tienda. Esta categoría es estacional, ya que en época de verano este ratio se duplica. Si el dato lo centralizamos a la sub categoría de jugos naturales envasados, lo cual es un nicho, representaría el 5% o 7% del cálculo.”

5. ¿Cuáles son los criterios para tener una óptima venta para el caso de una nueva marca de jugos envasados que desea llegar al segmento A/B de Lima a nivel de Tiendas de Conveniencia (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)?

Según la perspectiva del entrevistado, indica que los principales criterios que se deberían tener son:

- **Embalaje:** Empaquetados en termoencogibles. Siempre buscar el mínimo esfuerzo del personal, ya que a diferencia del formato de supermercados, en cada tienda de conveniencia máximo se encontrarán dos colaboradores. Caja master de 12 o 15 unidades.
- **Cantidad de botellas por caja:** Pack de 12 unidades por caja para cada tienda, con los sabores líderes. Actualmente no cuentan con centro de distribución, por lo que solicitan que el proveedor o utilice el distribuidor que con ellos trabajan o lo entregue tienda a tienda.
- **Permisos:** Siempre solicitan que sus proveedores envíen sus productos a Grupo Food Solutions para verificar que se encuentren en buen estado.
- **Otros:** Es importante que el producto nuevo, ya se encuentre en otros lugares. Esto le da más importancia para nosotros adquirirlo.

6. ¿Cuáles son los márgenes que se manejan a nivel de tiendas de conveniencia?

En Tambo + se puede tener un margen de ganancia del 30 al 32%, en la categoría de jugos envasados. El entrevistado indica que mantienen un margen inferior a otras tiendas de conveniencia que pueden tener un margen entre 35% a 40% mark down precio de venta.

7. ¿Cuál es el tiempo mínimo que ustedes manejan como contrato con un proveedor?

No tienen un tiempo mínimo con todos los proveedores, sólo con los que solicitan grandes volúmenes. Asimismo, no piden exclusividad a ninguna marca.

8. Sugerencias adicionales para una empresa de jugos envasados

El señor Juan Manuel Quiroz nos sugiere que, dentro de las tiendas de conveniencia, el formato que se adecua mejor para el nuevo producto sería tiendas Listo o Repshop, dado a que el público objetivo al que se apunta es de 25 a 45. Tiendas Tambo+ se enfoca en un target joven. Finalmente, hace mención que dentro de las cadenas de supermercados debemos enfocarnos en Vivanda y Wong.

VI. Entrevista a profundidad a experto Nutricionista

ENTREVISTA A NUTRICIONISTA

Nombre: Vladimir Gutiérrez

¿Qué opinión tiene acerca de la siguiente afirmación?

Vivimos un ritmo acelerado, entre el trabajo, el estudio, deporte, nuestra vida personal, laboral y social no tenemos tiempo ni para respirar. Buscamos y necesitamos alimentos saludables que nos devuelvan la energía y vitalidad para seguir nuestro ritmo de vida, para sentirnos bien y vernos bien. Hoy en día, encontrarlos no es tan sencillo. Sería ideal tener a disposición un jugo natural envasado saludable y que permita recargarnos de energía

Estoy a favor de dicha afirmación. Es importante tomar en cuenta la cantidad de calorías que deben tener estos jugos. Para considerarlo saludable, estos jugos deberían tener entre 100 a 200 calorías x dosis, esto significa que debe tener 50g de carbohidratos como máximo.

Pensamos en un producto apropiado para esto. ¿Qué opina al respecto del siguiente producto?

Los nuevos jugos elaborados con una deliciosa combinación de frutas y verduras como Piña, Betarraga, Espinaca, Pepino, Zucchini, Pera, Kion, Manzana, son ideales para mantenerte activo todo el día, verte y sentirte bien. Además, las diversas combinaciones son agradables y refrescantes. Son una fuente de nutrientes, vitaminas y minerales que harán que te veas y sientas bien. Los encontrarás en seis variedades las cuales aportan diversos beneficios. Los jugos estarán disponibles de forma individual y en six packs, en botellas de 250ml en supermercados y tiendas de conveniencia

Considero que la idea está muy buena y las variedades me parecen atractivas. Además, creo que las combinaciones aportan diferentes beneficios lo cual es innovador en el mercado, pero insisto en su contenido calórico.

¿Considera que un jugo natural envasado hecho a base de frutas y verduras es recomendable para el consumo regular? ¿Por qué?

Claro que sí. Básicamente por su contenido de fibra, su adecuado contenido de carbohidratos y su aporte hídrico. Además de su adecuado aporte de vitaminas y minerales que naturalmente están en sus insumos.

¿Cuáles son las ventajas que aportan al organismo las siguientes frutas y verduras: Yacón, Piña, Maracuyá, Menta, Betarraga, Pepino, Manzana, Zanahoria , Kion, Espinaca, Kale, Carambola, Limón, , Zucchini, Pera, Menta, Aloe vera?

En general, su aporte de vitaminas, minerales , fibra y líquidos. Además, cada uno de los insumos aporta beneficios específicos

- El Yacon aporta mucha fibra y poco nivel de carbohidratos.
- La piña aporta suficiente cantidad de vitamina C y líquidos y ayuda a regular el funcionamiento renal.
- Maracuyá, aporta vitamina C y su carácter ácido ayuda a regular el ph gástrico.
- La menta, ayuda a regular el funcionamiento digestivo y la presión arterial.
- Betarraga, tiene un buen aporte de carbohidratos y fibra.
- Pepino, aporta muchos líquidos y mucha fibra.
- Manzana, aporta mucha fibra, vitamina C y bajo nivel carbohidratos.
- La zanahoria, desde su color, aporta precursores de vit A y mucha fibra.
- Kion, ayuda a controlar los niveles de presión arterial.
- Carambola, aporta vitamina C y su carácter ácido ayuda a regular el ph gástrico.
- Limón, aporta vitamina C y su carácter ácido ayuda a regular el ph gástrico.
- Zucchini, aporta muchos líquidos y mucha fibra.
- Pera, aporta mucha fibra, vitamina C y adecuado nivel carbohidratos.
- Aloe Vera, aporta muchos líquidos y mucha fibra.

¿Considera que hay alguna fruta, verdura o insumo que no debe ser incluido en alguna presentación?

Todas están bien. No existe algún alimento malo ni un alimento bueno. Mientras este dentro de las preparaciones en las cantidades que han considerado para su preparación y han determinado el sabor adecuado, está bien, ya que la presentación cubre suficientemente las calorías necesarias.

¿Considera que el tamaño por porción de 250 ml es apropiado para el consumo?

Por su puesto y con una densidad de 0.8 cal/ml. es una densidad adecuada como para considerar parte de la alimentación diaria sin aumentar más de la cuenta los niveles de carbohidratos y de energía. Como es un producto de venta al público, esta se estandariza y me parece que el está muy bien...

¿Qué opinión tiene acerca de los preservantes naturales?

Entiendo que estos jugos son envasados por lo tanto necesitan una dosis de preservantes para mantener su vida útil. Es algo inevitable, aunque obviamente sería ideal distribuirlos directamente apenas se prepare pero eso es complicado

¿Conoce alguna marca que proponga algo parecido o igual en la actualidad? Cree que estos nuevos jugos aportan algo diferente y valioso? si fuera el caso, qué es?

No conozco otra marca ni producto parecido. Me parece innovador. Tomen en cuenta que estos jugos no deben ser vendidos como reemplazo de alimentación sino más bien como complemento.

VII. Entrevista a profundidad a experto en Producto jugos naturales envasados

Nombre: Mayra Ibañez

Cargo: Gerente General



Nature Gold es una empresa peruana joven con 12 años en el mercado. Se encarga de la producción y comercialización de alimentos y productos nutricionales y productos naturales. Cuenta con cuatro marcas en el mercado local: Chía Más, Maca Más, Quinoa Más y Mamma Fruta; siendo la primera su producto estrella.

Además, cuentan con presencia internacional, encontrándose en mercados importantes como el europeo y el asiático con sus diferentes marcas.

GUIA ENTREVISTA A EXPERTO EN PRODUCTO

1. ¿Cómo encuentras actualmente al mercado local de jugos naturales?

Mayra considera que el mercado peruano aún es muy pequeño. Es por eso que ve con mayor importancia la exportación de sus productos. Le es más conveniente hacer envíos de sus productos a otros países los cuales están más desarrollados.

“Si bien se nota que el mercado está creciendo, sigue siendo pequeño. Se deben hacer muchos esfuerzos por parte de las marcas para poder activar esta categoría. Por eso más me conviene ver el mercado extranjero. Hay muchos mercados, incluso en la región, como México, que sí valoran más estos productos. El envío de un container a México me da lo mismo que logro en todo un mes con todas mis marcas acá”.

2. ¿Qué tipo de distribución usas en el mercado local?

Nature Gold usa una distribución mixta, en un 40/60 entre canal moderno y tradicional. Trabaja con empresas distribuidores además de ellos mismos hacer distribución directa en ciertos canales. Su distribución es a nivel nacional apoyándose además del programa Sierra Exportadora.

“En algunos canales nosotros mismos nos encargamos de la distribución, por ejemplo la cadena de grifos ACOSA. Para bodegas no, trabajamos con una empresa de distribución que nos asegura la posición y reposición de nuestras bebidas en diferentes bodegas de lima. El trato con supermercados sí lo manejamos directamente. Ahora estamos con Cencosud y Super Mercados Peruanos. Además, en el interior del país también tenemos participación con empresas distribuidoras y con apoyo de Sierra Exportadora. Por ejemplo, una ciudad atractiva en Perú es Huancayo. La recepción de Huancayo con Chía Más es buena.”

3. ¿Es difícil entrar a canal moderno? Cuéntame tu experiencia

Para Mayra Ibáñez es difícil ganar en supermercados, no le conviene de manera rentable pero sí de exposición. Considera este canal como una “vitrina”.

“A veces ni siquiera consigo recuperar la inversión que hago en supermercados, hay meses en los que estoy “taz con taz”. Pero necesito estar ahí. Es una “vitrina”. Tengo muchos clientes internacionales que acuden hacia mí por haberme visto en los anaqueles de Wong. No consigo mucho por este canal. Es muy caro e incluso tienen exigencias que debo cumplir, como pagar por aparecer en el catálogo. Pero necesito de estos puntos estratégicos. Otro ejemplo es el Britt Café del aeropuerto. Con el cual no margino, incluso voy al perder, pero tengo clientes que me han visto en el aeropuerto.”

4. ¿Cuál crees que es o son los atributos más importantes para el cliente de bebidas naturales?

Mayra Ibáñez cree que el producto y la comunicación que se realice son claves para este negocio. En el producto la parte visual, el empaque, los colores, el sabor. Y en el tema de la comunicación la promesa y no tanto lo que es tangible.

“La parte del producto es muy importante en este negocio. La etiqueta, la botella. El cliente es muy visual. Tengo el ejemplo de Chile, que me pide más el producto Chía Más Camu Camu, y que lo quieren porque es rojo, básicamente. Se dejan llevar mucho por esto. Y el otro punto súper importante es la comunicación. Lo que vendes. Tú no estás vendiendo un jugo natural, un jugo de chía. Estás vendiendo más que eso, el beneficio. Así como Coca Cola lo hace vendiendo felicidad. Eso es lo que valora el cliente.”

5. ¿Qué actividades de promoción usas con tus productos? ¿Qué tan importantes son?

Mayra considera que la promoción es vital para que este negocio exista. No solo en canal moderno sino aprovechar todos los puntos de contacto con sus potenciales clientes para poder activar su marca. Ella misma se encarga de estas acciones.

“Nosotros mismos realizamos las activaciones. Todas las semanas estamos presentes activando nuestros productos. Ya sea en canal moderno o tradicional. Nos vamos a eventos deportivos, a gimnasios, al centro de Lima. A universidades. Manejamos un calendario y vamos moviéndonos. Incluso dentro de la planilla tengo un recurso que solo ve esta parte. Sin las activaciones no podríamos seguir. Necesitamos constantemente realizar estas acciones para seguir en la cabeza del consumidor. No podemos dejar de hacerlas. En muchas yo misma estoy ahí.”

6. Nosotros tenemos el proyecto de hacer un producto similar. Un jugo natural envasado de frutas y verduras que aportan beneficios saludables al cliente. ¿Qué opinas de esto?

“Me parece un buen concepto. Cada vez más se valoran más estas bebidas. La razón por la que decidí entrar en este negocio fue porque no encontraba una bebida funcional envasada que me ayude a seguir con mi rutina, cuando antes estaba más abocada al crossfit. Y me va súper bien. Hay mercado. Es pequeño, pero hay. Igual te recomiendo el extranjero. Es un mercado más atractivo.”

VIII. Preguntas de la Encuesta

CUESTIONARIO NUM_____

(E: **LEER**) BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, SRA./SRTA., MI NOMBRE ES (Identifíquese).
ACTUALMENTE ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE MERCADO SOBRE ASPECTOS REFERIDOS A JUGOS NATURALES ENVASADOS Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN. MUCHAS GRACIAS.

SEXO: 1.M 2.F EDAD: _____ (Publico de 25 a 45 años)

FILTRO PÚBLICO OBJETIVO –

F1. ¿Cuántos años tiene? (Público de 25 a 45 años) _____

F2. ¿En qué distrito vive? _____(Zonas: ZONA 2 ZONA 7)

(E: **IDENTIFICACIÓN DE ZONA**, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)

(E: **IDENTIFICACIÓN DE ZONA**, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)

ZONA 2	.1. Independencia .2.Los Olivos .3. SMP
--------	---

ZONA 7	11. Miraflores, 12.San Isidro, 13.San Borja, 14.Surco 15.La Molina
--------	--

F3. Dígame por favor, ¿Usted consume Jugos Naturales envasados?

(E: **CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA**)

1. Si

2. No

F4. Dígame por favor, ¿Qué marcas de Jugos Naturales envasados consume?

F5. ¿Con qué frecuencia consume jugos naturales envasados?

DIARIO	INTERDIARIO	SEMANTAL	QUINCENAL	MENSUAL
1	2	3	4	5

FILTRO NSE

(**LEER**) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar.

JEFE DE HOGAR: Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.
HOGAR: conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?
(ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)

Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitari o	7
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4		
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5		

N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Computadora, laptop, tablet	0	2
Lavadora	0	2
Horno microondas	0	2
Refrigeradora/Congeladora	0	2
SUMAR PUNTAJE		

N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?

	NO	SI
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5
SUMAR PUNTAJES		

N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? **(SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)**

1	0	3	4
2	2	4 a más	6

N5. ¿Cuál es la extensión que tiene su hogar?
(E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)

Menos de 100 mts ²	1	Entre 200 a 300 mts ²	3
Entre 100 a 200 mts ²	2	Más de 300 mts ²	4

PA. ASPECTOS GENERALES

(E: TODOS)

PA1. Dígame por favor ¿Cuál de estas actividades relaciona con tener una vida saludable? (E: MOSTRAR TARJETA PA1)

PA2. Dígame por favor ¿yCuál de estas actividades Usted considera que es la que Usted elegiría? (E: MOSTRAR TARJETA PA1 – RESPUESTA UNICA)

ACTIVIDADES	PA1	PA2
CONSUMO DE FRUTAS	1	1
CONSUMO DE VERDURAS	2	2
HACER DEPORTE	3	3
CONSUMO DE BEBIDAS SALUDABLES CON INSUMOS NATURALES	4	4
PREOCUPACION POR LA SALUD	5	5
REALIZAR CAMINATAS	6	6
EVITAR EL CONSUMO DE COMIDAS PROCESADAS	7	7
EVITAR EL CONSUMO DE GASEOSAS	8	8
OTRO	88	88

P.A.3. Dígame, ¿Usted ha escuchado sobre Bebidas Funcionales? 1. SI 2. No

(E: LEER UNA BEBIDA FUNCIONAL ES UNA BEBIDA SALUDABLE, BENEFICIOSA PARA LA SALUD Y PERMITE TENER UN ESTILO DE VIDA SANA)

PA.4. Considerando la siguiente escala (E: Leer alternativas – Respuesta Única) ¿Qué tanto te gusta esta propuesta DE BEBIDA FUNCIONAL?

Muy Poco	Poco	Regular	Me Gusta	Me Gusta mucho	NP
1	2	3	4	5	9

PA.4.A. ¿Usted ha comprado alguna vez UNA BEBIDA SALUDABLE?

.1. SI (E: IR A SIGUIENTE SECCION)	1
.2. NO	2

PA.4.B.POR QUÉ RAZONES NO HA COMPRADO UNA BEBIDA SALUDABLE?

PA.5. Pensando en sus hábitos de compra, Dígame por favor si Usted está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases (E: LEER ESCALA)

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni De cuerdo / Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalment e De Acuerdo
1	2	3	4	5

FRASES	PA5
.A. Soy de las personas que se preocupa por una buena alimentación	
.B. Suelo comer frutas y verduras frecuentemente	
.C. Estoy dispuesto (a) a pagar más por productos que prometan beneficios para la salud	
D. Soy de las personas que les gusta probar diferentes marcas de bebidas	
E. Soy de las personas que buscan productos que beneficien la salud	
F. Soy de las personas que les gusta lo novedoso	

PB. EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS

PB.1 Pensando en una BEBIDA SALUDABLE, Dígame por favor ¿Cuál es el ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE DE TODOS QUE DEBE TENER ESTE PRODUCTO, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
QUE ME DE ENERGIA	1	1	1	1	1
QUE NO TENGA PRESERVANTES	2	2	2	2	2
QUE COMBINE FRUTAS	3	3	3	3	3
QUE SEA CONSISTENTE					

QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	4	4	4	4	4
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	5	5	5	5	5
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	6	6	6	6	6
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	7	7	7	7	7
QUE SEA RICO	8	8	8	8	8
QUE SEA DE CALIDAD	9	9	9	9	9
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	10	10	10	10	10
QUE SEA NOVEDOSO	11	11	11	11	11

PB.2 Pensando en la comunicación, dígame por favor, en qué medios de comunicación considera usted que se debe hacer publicidad (E: MOSTRAR TARJETA PB3)

FACEBOOK	1
ENVIO DE EMAIL	2
YOUTUBE	3
BLOGGERS	4
REVISTAS ESPECIALIZADAS (DEPORTE, SALUD)	5
PERIÓDICOS	6
VALLAS PUBLICITARIAS EN VIA PÚBLICA	7
RECOMENDACIÓN DE TERCEROS	9
ACTIVACIONES EN EL CANAL DE VENTA	10
OTRO	88

PC. EVALUACIÓN PROPUESTA

E: TODOS - MODULO C: EVALUACIÓN DE CONCEPTO

AHORA VOY A MOSTRARLE UNA DESCRIPCIÓN Y QUISIERA QUE POR FAVOR ME DE SU OPINIÓN SOBRE LA MISMA. (E: MOSTRAR Y LEER DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO, DELE TIEMPO AL ENTREVISTADO PARA QUE LO OBSERVE ATENTAMENTE).

C1. (MOSTRAR TARJETA C1) ¿Hasta qué punto le gusta o disgusta esta nueva propuesta?

Me disgusta mucho	No me gusta	Me es Indiferente	Me Gusta	Me gusta mucho
1	2	3	4	5

C2. (MOSTRAR TARJETA C2) ¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción de este concepto?

Para nada creíble	Poco creíble	Ni creíble ni increíble	Algo creíble	Muy creíble
1	2	3	4	5

C3. (MOSTRAR TARJETA C3) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A COMPRAR esta nueva oferta si estuviera en el mercado?

Definitivamente NO COMPRARIA	Probablemente NO COMPRARIA	Tal vez si o tal vez No COMPRARIA	Probablemente SI COMPRARIA	Definitivamente SI COMPRARIA
1	2	3	4	5

C4. (MOSTRAR TARJETA C4) ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A RECOMENDAR esta nueva oferta si estuviera en el mercado?

Definitivamente NO RECOMENDARIA	Probablemente NO RECOMENDARIA	Tal vez si o tal vez RECOMENDARIA	Probablemente RECOMENDARIA	Definitivamente RECOMENDARIA
1	2	3	4	5

C5 Pensando en LA PROPUESTA PRESENTADA, Dígame por favor ¿Cuál es el ATRIBUTO MÁS IMPORTANTE QUE ASOCIA A ESTE PRODUCTO, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
QUE ME DE ENERGIA	1	1	1	1	1
QUE NO TENGA PRESERVANTES	2	2	2	2	2
QUE COMBINE FRUTAS	3	3	3	3	3
QUE SEA CONSISTENTE					
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	4	4	4	4	4
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	5	5	5	5	5
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	6	6	6	6	6
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	7	7	7	7	7
QUE SEA RICO	8	8	8	8	8
QUE SEA DE CALIDAD	9	9	9	9	9
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	10	10	10	10	10

QUE SEA NOVEDOSO	11	11	11	11	11
------------------	----	----	----	----	----

C6. (MOSTRAR TARJETA C6) ¿Con qué Frecuencia consumiría este nuevo producto?

DIARIO	INTERDIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL
1	2	3	4	5

C7. (MOSTRAR TARJETA C7) ¿En qué momento del día consumiría este nuevo producto?

DESAYUNO	MEDIA MAÑANA	ALMUERZO	MEDIA TARDE	CENA
1	2	3	4	5

C8. ¿A qué marca cree usted que esta nueva propuesta le haría la competencia?

C7 Teniendo presente esta nueva propuesta, ¿A Usted le gustaría encontrarla en un envase de plástico o de vidrio?

1. ENVASE DE PLÁSTICO
2. ENVASE DE VIDRIO
3. LE ES INDIFERENTE EL ENVASE

C8 Pensando en los packs de esta nueva propuesta a Usted, ¿Cuál de estos packs le gustaría encontrar en los puntos de venta? (E: Leer alternativas, RM)

Botella PERSONAL	PACK DE 03 BOTELLAS	PACK DE 06 BOTELLAS	PACK DE 12 BOTELLAS
1	2	3	4

C9 Pensando en los puntos de venta de esta propuesta, ¿En que puntos de venta le gustaría encontrar esta nueva propuesta? (E: Leer alternativas, RM)

BODEGA	MERCADO DE ABASTO	GRIFOS	SUPERMERC AODS
1	2	3	4

TIENDAS NATURISTAS	VENTA ON LINE	DELIVERY	OTRO LUGAR
5	6	7	8

C10 Pensando en el Precio Justo que debe tener esta nueva propuesta en una:

.A. Presentación personal de 250ml, ¿Cuánto cree que debe ser? S/. _____

.B. Presentación personal de 475ml, ¿Cuánto cree que debe ser? S/. _____

C11 Pensando en las presentaciones propuestas, ¿Cuál le agrada más? (E: Leer opciones) .1 250ml .2. 475 ml 3. AMBAS POR IGUAL.

E: TODOS – CONSIDERANDO LAS SIGUIENTES VARIETADES PRESENTADAS, PREGUNTAR :

C12. ¿Cuáles de estas combinaciones es de mayor agrado para Usted? (E: Mostrar Tarjeta C12 ROTAR ORDEN Y solicitar la valoración de los 04 más importantes, donde 1 es el más importante de todos hasta completar los 4 principales)

COMBINACIONES	1ero	2d	3ro	4to
MANZANA, CANELA Y PEPINO	1	1	1	1
NARANJA, LIMÓN Y ESPINACA	2	2	2	2
MARACUYÁ, YACÓN Y ZANAHORIA	3	3	3	3
PIÑA, KIÓN Y ALOE VERA	4	4	4	4

PD. PREFERENCIA

PD1. (MOSTRAR TARJETA PD1 ROTAR ORDEN) ¿De la siguiente lista de nombres, ¿cuál le parece más apropiado para la nueva marca de jugo?

NOMBRES	1ero	2d
MIX UP	1	1
VITA MÁS	2	2
REFRESH	3	3
CAMPESTRE	4	4

PD.4 Dígame por favor, ¿Por qué razón Usted eligió esa opción?

PD.5. Qué sugerencias realizaría para mejorar la propuesta?

SECCION F: ASPECTOS DE LA VIDA DIARIA

(E: TODOS, AHORA

PF1 Dígame por favor, ¿Cuál de estos servicios de transporte suele usar? (E:RM)

TRANSPORTE	PF1	PF1 OM
MOTOTAXI	1	1
MICRO –OMNIBUS	2	2
SERVICIO DE METROPOLITANO	3	3
SERVICIO DE TREN ELECTRICO	4	4
MOVILIDAD PROPIA	5	5

PF2 Dígame por favor, ¿QUE CENTROS COMERCIALES SUELE VISITAR CON MAYOR FRECUENCIA? (E:RM)

CENTROS COMERCIALES	PF2	PF2 OM
MEGAPLAZA – LIMA NORTE	1	1
PLAZA NORTE	2	2
PLAZA SAN MIGUEL	3	3
LA RAMBLA DE AV JAVIER PRADO	4	4
JOCKEY PLAZA	5	5
PLAZA LIMA SUR – CHORRILLOS	6	6
MOLINA PLAZA	7	7
LARCOMAR	8	8
REAL PLAZA- SALAVERRY	9	9
OPEN PLAZA-ANGAMOS	10	10
OTRO	88	88

PF3 Dígame por favor, ¿Qué periódicos suele leer con mayor frecuencia? (E:RM)

DIARIOS	PF3	PF3 OM
TROME	1	1
EL POPULAR	2	2
EXITOSA	3	3
DIARIO OJO	4	4
EL COMERCIO	5	5
PERU 21	6	6
DIARIO CORREO	7	7
LA REPUBLICA	8	8
OTRO	88	88

PF3 Dígame por favor, ¿Qué radios suele leer con mayor frecuencia? (E:RM)

radios	PF3	PF3 OM
RPP	1	1
CAPITAL	2	2
OXIGENO	3	3
STUDIO 92	4	4
RITMO ROMANTICA	5	5
DOBLE 9	6	6
LA ZONA	7	7
PANAMERICANA	8	8
OTRO	88	88

Muchas Gracias, por darnos su opinión,

IX. Tablas estadísticas de estudio cuantitativo

0. DATOS DEL ENTREVISTADO

ZONA DE RESIDENCIA DEL ENTREVISTADO

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
ZONA 2 - LIMA NORTE	50%	100%		47%	53%	49%	51%
ZONA 7 - LIMA MODERNA	50%		100%	53%	47%	51%	49%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

DISTRIBUCION DE SEXO DE LA ENTREVISTADO

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
HOMBRES	43%	40%	46%	100%		50%	34%
MUJERES	57%	60%	54%		100%	50%	66%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

DISTRIBUCION DE EDAD DE LA ENTREVISTADO

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
25 A 35	55%	54%	56%	64%	48%	100%	
36 A 45	45%	46%	44%	36%	52%		100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

DISTRIBUCION DE NIVEL DE ESTUDIOS DEL JEFE DE HOGAR

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
PRIMARIA/SECUNDARIA INCOMPLETA	3%	4%	1%	3%	2%	3%	2%
SECUNDARIA/ SUPERIOR TECNICO INCOMPLETA	21%	36%	5%	22%	19%	18%	23%

SUPERIOR TECNICO COMPLETA	28%	43%	13%	23%	32%	30%	26%
SUPERIOR UNIV INCOMPLETA	13%	9%	17%	13%	13%	16%	9%
SUPERIOR UNIV COMPLETA	32%	7%	56%	33%	31%	29%	34%
POST GRADO	5%	1%	8%	6%	4%	4%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

TENENCIA DE LOS SIGUIENTES BIENES EN EL HOGAR...

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
COMPUTADORA/LAPTOP/TABLET	100%	99%	100%	100%	99%	99%	100%
LAVADORA	100%	99%	100%	100%	99%	99%	100%
HORNO MICROONDAS	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
REFRIGERADORA	100%	99%	100%	100%	99%	99%	100%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

TENENCIA DE... EN EL HOGAR...

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
AUTO O CAMIONETA PARA USO PARTICULAR	19%	2%	36%	21%	18%	17%	21%
SERVICIO DOMESTICO REMUNERADO	15%		30%	15%	15%	15%	16%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

NUMERO DE HABITACIONES EN EL HOGAR...

TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO	SEXO DEL ENTREVISTADO	GRUPOS DE EDADES
-------	-----------------------------------	-----------------------	------------------

		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
02 HABITACIONES	77%	76%	78%	81%	74%	82%	71%	
03 HABITACIONES	23%	24%	22%	19%	26%	18%	29%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

EXTENSION APROXIMADA QUE TIENE LA VIVIENDA DEL ENTREVISTADO

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
MENOS DE 100 Mts2	32%	28%	35%	29%	33%	32%	31%	
ENTRE 100 a 200 Mts2	59%	60%	58%	63%	56%	60%	58%	
ENTRE 200 a 300 Mts2	10%	12%	7%	8%	11%	8%	11%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

A. ASPECTOS GENERALES

¿CUALES DE ESTAS ACTIVIDADES RELACIONA CON TENER VIDA SALUDABLE - RESPUESTA MÚLTIPLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
CONSUMO DE FRUTAS	83%	87%	79%	83%	83%	79%	88%	
CONSUMO DE VERDURAS	56%	63%	49%	59%	54%	55%	58%	
HACER DEPORTE	74%	83%	65%	78%	71%	75%	73%	
CONSUMO DE BEBIDAS SALUDABLES CON INSUMOS NATURALES	53%	49%	56%	56%	50%	54%	51%	
PREOCUPACION POR LA SALUD	61%	58%	64%	59%	62%	63%	59%	
REALIZAR CAMINATAS	42%	47%	36%	44%	39%	38%	46%	
EVITAR EL CONSUMO DE COMIDAS PROCESADAS	31%	35%	26%	31%	30%	31%	30%	
EVITAR EL CONSUMO DE GASEOSAS	28%	28%	27%	29%	26%	25%	30%	
Respuesta múltiple	Número de casos	200	100	100	86	114	110	90

**¿Y CUAL DE ESTAS ACTIVIDADES, USTED ELEGIRIA - RESPUESTA UNICA Y ASISTIDA CON
TARJETA**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
CONSUMO DE FRUTAS	7%	6%	7%	3%	9%	5%	8%
CONSUMO DE VERDURAS	10%	7%	13%	12%	9%	6%	14%
HACER DEPORTE	23%	26%	20%	29%	18%	22%	24%
CONSUMO DE BEBIDAS SALUDABLES CON INSUMOS NATURALES	14%	16%	11%	14%	13%	18%	8%
PREOCUPACION POR LA SALUD	29%	26%	31%	24%	32%	29%	28%
REALIZAR CAMINATAS	10%	9%	11%	10%	10%	12%	8%
EVITAR EL CONSUMO DE COMIDAS PROCESADAS	4%	5%	3%	3%	4%	4%	4%
EVITAR EL CONSUMO DE GASEOSAS	4%	5%	3%	2%	5%	4%	4%
OTRO	1%		1%	1%			1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

USTED HA ESCUCHADO SOBRE BEBIDAS SALUDABLES

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
SI	70%	66%	73%	71%	68%	67%	72%
NO	31%	34%	27%	29%	32%	33%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

CONSIDERANDO LA SIGUIENTE ESCALA, ¿QUE TANTO LE GUSTA ESTA PROPUESTA DE BEBIDA FUNCIONAL?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
MUY POCO	2%	2%	1%	1%	2%	1%	2%
POCO	19%	19%	19%	16%	21%	17%	21%
REGULAR	21%	12%	29%	21%	20%	24%	17%
ME GUSTA	41%	54%	28%	48%	36%	45%	37%
ME GUSTA MUCHO	18%	13%	23%	14%	21%	14%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

¿USTED HA COMPRADO ALGUNA VEZ UNA BEBIDA SALUDABLE?

TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO	SEXO DEL ENTREVISTADO	GRUPOS DE EDADES
-------	-----------------------------------	-----------------------	------------------

		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
SI	70%	87%	53%	72%	68%	65%	76%
NO	30%	13%	47%	28%	32%	35%	24%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	90

**DIGAME POR FAVOR, USTED ESTA DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE FRASE
ESTADISTICO TOP TWO BOX**

		TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS	
			ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
Soy una persona que se preocupa por una buena alimentación	Promedio	93.0	93.0	93.0	94.2	92.1	92.7	93.3
Suelo comer frutas y verduras frecuentemente	Promedio	80.5	89.0	72.0	82.6	78.9	76.4	85.6
Estoy dispuesto a pagar mas por productos que prometan beneficios para la salud	Promedio	66.5	60.0	73.0	66.3	66.7	62.7	71.1
Soy de la persona que le gusta probar diferentes marcas de bebidas	Promedio	70.5	63.0	78.0	74.4	67.5	70.0	71.1
Soy de las personas que buscan productos que beneficien la salud	Promedio	77.5	76.0	79.0	77.9	77.2	72.7	83.3
Soy de las personas que le gusta lo novedoso	Promedio	70.5	67.0	74.0	70.9	70.2	67.3	74.4
Total								
	Casos válidos	200	100	100	86	114	110	90

CON QUE FRECUENCIA CONSUME JUGOS NATURALES ENVASADOS

		TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS	
			ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
DIARIO		4%	5%	2%	3%	4%	4%	3%
INTERDIARIO		20%	21%	18%	19%	20%	17%	22%
SEMANAL		31%	20%	41%	38%	25%	35%	24%
QUINCENAL		25%	22%	28%	20%	29%	25%	26%
MENSUAL		22%	32%	11%	20%	23%	19%	24%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

B. JERARQUIA DE ATRIBUTOS

ATRIBUTOS QUE VALORA EN UNA BEBIDA SALUDABLE EL DE MAYOR VALOR VALORACION

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	19%	25%	13%	24%	15%	20%	18%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	20%	19%	20%	19%	20%	18%	21%
QUE COMBINE FRUTAS	10%	9%	11%	10%	10%	11%	9%
QUE SEA CONSISTENTE	6%	4%	7%	6%	5%	4%	8%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	8%	8%	7%	9%	6%	5%	10%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	15%	10%	20%	10%	18%	16%	13%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	8%	7%	9%	3%	11%	4%	13%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	6%	6%	5%	3%	7%	7%	3%
QUE SEA RICO	3%	5%	1%	5%	2%	5%	
QUE SEA DE CALIDAD	5%	5%	4%	5%	4%	5%	3%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	2%	2%	1%	3%		3%	
QUE SEA NOVEDOSO	1%		2%	1%	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

ATRIBUTOS QUE VALORA EN UNA BEBIDA SALUDABLE EL SEGUNDO EN VALORACION

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	9%	9%	9%	12%	7%	9%	9%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	8%	9%	6%	6%	9%	9%	6%
QUE COMBINE FRUTAS	9%	13%	5%	10%	8%	11%	7%
QUE SEA CONSISTENTE	13%	14%	12%	13%	13%	15%	10%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	9%	7%	11%	8%	10%	9%	9%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	14%	10%	17%	12%	15%	10%	18%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	14%	14%	13%	13%	14%	9%	19%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	7%	3%	11%	6%	8%	5%	9%
QUE SEA RICO	5%	8%	2%	5%	5%	7%	2%
QUE SEA DE CALIDAD	8%	7%	8%	8%	7%	5%	10%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	5%	4%	5%	7%	3%	7%	1%

QUE SEA NOVEDOSO	2%	2%	1%	1%	2%	2%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**ATRIBUTOS QUE VALORA EN UNA BEBIDA SALUDABLE
EL TERCERO EN VALORACION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	20%	22%	17%	10%	26%	19%	20%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	5%	5%	5%	3%	6%	5%	4%
QUE COMBINE FRUTAS	11%	10%	11%	13%	9%	7%	14%
QUE SEA CONSISTENTE	10%	8%	11%	12%	8%	10%	9%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	11%	13%	9%	10%	11%	12%	10%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	13%	13%	13%	13%	13%	15%	10%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	10%	9%	11%	13%	8%	9%	11%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	6%	8%	4%	6%	6%	5%	8%
QUE SEA RICO	6%	3%	8%	8%	4%	8%	2%
QUE SEA DE CALIDAD	7%	3%	11%	8%	6%	7%	7%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	3%	5%		2%	3%	2%	3%
QUE SEA NOVEDOSO	1%	1%		1%			1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

LOS TRES PRINCIPALES ATRIBUTOS VALORADOS EN UNA BEBIDA SALUDABLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	48%	56%	39%	47%	48%	48%	47%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	32%	33%	31%	28%	35%	33%	31%
QUE COMBINE FRUTAS	30%	32%	27%	34%	26%	29%	30%
QUE SEA CONSISTENTE	28%	26%	30%	30%	26%	29%	27%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	28%	28%	27%	28%	27%	26%	29%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	42%	33%	50%	35%	46%	42%	41%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	32%	30%	33%	29%	33%	22%	43%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	19%	17%	20%	15%	21%	17%	20%
QUE SEA RICO	14%	16%	11%	17%	11%	21%	4%
QUE SEA DE CALIDAD	19%	15%	23%	21%	18%	18%	20%

QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	9%	11%	6%	13%	5%	12%	4%	
QUE SEA NOVEDOSO	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

LOS CINCO PRINCIPALES ATRIBUTOS VALORADOS EN UNA BEBIDA SALUDABLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
QUE ME DE ENERGIA	58%	66%	49%	55%	60%	58%	57%	
QUE NO TENGA PRESERVANTES	48%	51%	44%	40%	54%	47%	48%	
QUE COMBINE FRUTAS	43%	48%	37%	45%	40%	43%	42%	
QUE SEA CONSISTENTE	44%	38%	50%	42%	46%	42%	47%	
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	38%	35%	40%	40%	36%	35%	40%	
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	56%	48%	64%	49%	61%	59%	52%	
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	55%	52%	58%	59%	52%	53%	58%	
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	38%	31%	44%	40%	36%	35%	40%	
QUE SEA RICO	35%	35%	35%	40%	32%	37%	32%	
QUE SEA DE CALIDAD	44%	47%	41%	50%	39%	45%	43%	
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	30%	31%	28%	28%	31%	32%	27%	
QUE SEA NOVEDOSO	12%	16%	7%	14%	10%	11%	12%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

EN QUE MEDIOS DE COMUNICACION DEBE HACER PUBLICIDAD UNA BEBIDA SALUDABLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
USO DE FACEBOOK	76%	81%	71%	78%	75%	84%	67%	
ENVIO DE EMAIL	17%	10%	24%	16%	18%	18%	16%	
YOUTUBE	34%	42%	26%	28%	39%	39%	28%	
BLOGGUERS	8%	3%	13%	10%	6%	7%	9%	
REVISTA ESPECIALIZADA DE SALUD	15%	18%	12%	15%	15%	11%	20%	
PERIODICOS	46%	47%	45%	48%	45%	38%	56%	
VALLAS PUBLICITARIAS EN VIA PUBLICS	9%	5%	13%	9%	9%	7%	11%	
RECOMENDACION DE TERCEROS	9%	9%	9%	9%	9%	5%	13%	
ACTIVACIONES EN EL CANAL DE VENTA	5%	6%	4%	3%	6%	5%	4%	
OTRO	1%	2%		1%	1%		2%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

C. EVALUACION DE NUEVA PROPUESTA

NIVEL DE AGRADO CON LA NUEVA PROPUESTA PLANTEADA DE UNA NUEVA BEBIDA

	TOTAL	SALUDABLE ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
		NO ME GUSTA	7%	2%	11%	3%	9%	8%
ME ES INDIFERENTE	30%	30%	29%	29%	30%	27%	32%	
ME GUSTA	55%	58%	51%	59%	51%	59%	49%	
ME GUSTA MUCHO	10%	10%	9%	8%	11%	5%	14%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

NIVEL DE CREDIBILIDAD A LA NUEVA PROPUESTA PLANTEADA DE UNA NUEVA BEBIDA

	TOTAL	SALUDABLE ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
		POCO CREIBLE	23%	21%	25%	24%	22%	24%
NI CREIBLE / NI INCREIBLE	37%	37%	36%	33%	39%	37%	36%	
ALGO CREIBLE	37%	34%	39%	37%	36%	35%	38%	
MUY CREIBLE	4%	8%		6%	3%	4%	4%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

HASTA QUE PUNTO ESTARIA DISPUESTO A COMPRAR ESTA NUEVA PROPUESTA PLANTEADA DE UNA NUEVA BEBIDA SALUDABLE

	TOTAL	SALUDABLE ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
		PROBABLEMENTE NO COMPRARIA	2%	1%	3%	2%	2%	3%
TAL VEZ SI O TAL VEZ NO	59%	57%	60%	55%	61%	59%	58%	
PROBABLEMENTE SI COMPRARIA	36%	35%	37%	40%	33%	36%	36%	
DEFINITIVAMENTE SI COMPRARIA	4%	7%		3%	4%	2%	6%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

HASTA QUE PUNTO ESTARIA DISPUESTO A RECOMENDAR A ESTA NUEVA PROPUESTA PLANTEADA DE UNA NUEVA BEBIDA SALUDABLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
PROBABLEMENTE NO RECOMENDARIA	2%	1%	3%		4%		4%
TAL VEZ SI O TAL VEZ NO	48%	48%	48%	45%	50%	53%	42%
PROBABLEMENTE RECOMENDARIA	46%	45%	47%	49%	44%	44%	49%
DEFINITIVAMENTE RECOMENDARIA	4%	6%	2%	6%	3%	4%	4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

EN QUE MOMENTO DEL DIA DEBERIA CONSUMIRSE ESTE NUEVO PRODUCTO

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
DESAYUNO	31%	36%	25%	36%	26%	26%	36%
MEDIA MAÑANA	24%	23%	24%	22%	25%	25%	21%
ALMUERZO	24%	25%	22%	26%	22%	23%	24%
MEDIA TARDE	20%	14%	25%	13%	25%	22%	17%
CENA	3%	2%	4%	3%	3%	4%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN PUNTOS DE VENTA DE ESTA NUEVA PROPUESTA, ¿DONDE LE GUSTARIA ENCONTRAR ESTA NUEVA PROPUESTA?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
BODEGA	71%	78%	64%	80%	64%	71%	71%	
SUPERMERCADOS	39%	26%	51%	38%	39%	33%	46%	
MERCADO DE ABASTO	35%	37%	32%	20%	46%	31%	39%	
TIENDAS NATURISTAS	30%	24%	35%	26%	32%	26%	33%	
GRIFOS	15%	14%	16%	19%	12%	19%	10%	
VENTA ON LINE	8%	5%	11%	10%	6%	10%	6%	
OTRO LUGAR'	7%	4%	10%	8%	6%	7%	7%	
DELIVERY	5%	4%	6%	3%	6%	6%	3%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

**ATRIBUTOS QUE VALORA EN LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA
EL DE MAYOR VALOR VALORACION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	12%	19%	4%	12%	11%	11%	12%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	7%	10%	4%	8%	6%	9%	4%
QUE COMBINE FRUTAS	14%	16%	12%	14%	14%	15%	13%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	11%	12%	9%	8%	12%	7%	14%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	13%	11%	14%	13%	12%	14%	11%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	16%	12%	19%	14%	17%	13%	19%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	11%	8%	14%	13%	10%	15%	7%
QUE SEA RICO	8%	7%	9%	5%	11%	6%	10%
QUE SEA DE CALIDAD	7%	4%	10%	10%	4%	9%	4%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	1%		1%	1%		1%	
QUE SEA NOVEDOSO	1%	1%	1%	1%	1%		2%
QUE SEA CONSISTENTE	2%		3%	1%	2%	1%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**ATRIBUTOS QUE VALORA EN LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA
EL SEGUNDO EN VALORACION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	11%	15%	7%	8%	13%	12%	10%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	9%	7%	11%	6%	11%	6%	12%
QUE COMBINE FRUTAS	9%	12%	5%	6%	11%	10%	7%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	8%	9%	6%	12%	4%	7%	8%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	17%	15%	19%	20%	15%	16%	18%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	9%	10%	7%	7%	10%	7%	10%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	8%	6%	9%	8%	7%	8%	7%
QUE SEA RICO	10%	10%	9%	9%	10%	9%	10%
QUE SEA DE CALIDAD	7%	7%	6%	3%	9%	8%	4%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	9%	6%	12%	12%	7%	12%	6%
QUE SEA NOVEDOSO	2%	2%	1%	1%	2%	2%	1%
QUE SEA CONSISTENTE	5%	1%	8%	8%	2%	2%	8%

Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**ATRIBUTOS QUE VALORA EN LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA
EL TERCERO EN VALORACION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	19%	20%	18%	19%	19%	19%	19%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	7%	9%	4%	6%	7%	8%	4%
QUE COMBINE FRUTAS	6%	7%	5%	7%	5%	6%	6%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	12%	13%	10%	14%	10%	16%	6%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	8%	4%	12%	6%	10%	6%	10%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	12%	12%	12%	13%	11%	11%	13%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	9%	8%	9%	7%	10%	6%	11%
QUE SEA RICO	7%	5%	8%	9%	4%	5%	8%
QUE SEA DE CALIDAD	13%	12%	14%	12%	14%	14%	12%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	5%	6%	4%	6%	4%	4%	7%
QUE SEA NOVEDOSO	2%	2%	1%	1%	2%	1%	2%
QUE SEA CONSISTENTE	3%	2%	3%	1%	4%	3%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

LOS TRES PRINCIPALES ATRIBUTOS VALORADOS EN LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
QUE ME DE ENERGIA	42%	54%	29%	38%	44%	42%	41%
QUE NO TENGA PRESERVANTES	23%	26%	19%	20%	25%	24%	21%
QUE COMBINE FRUTAS	29%	35%	22%	27%	30%	31%	26%
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	30%	34%	25%	34%	26%	31%	28%
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	38%	30%	45%	38%	37%	36%	39%
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	36%	34%	38%	34%	38%	31%	42%
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	27%	22%	32%	28%	26%	29%	24%
QUE SEA RICO	24%	22%	26%	23%	25%	21%	28%
QUE SEA DE CALIDAD	27%	23%	30%	26%	27%	31%	21%
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	15%	12%	17%	19%	11%	16%	12%

QUE SEA NOVEDOSO		4%	5%	3%	3%	4%	3%	6%
QUE SEA CONSISTENTE		9%	3%	14%	10%	7%	5%	12%
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

LOS CINCO PRINCIPALES ATRIBUTOS VALORADOS EN LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
QUE ME DE ENERGIA	58%	65%	51%	53%	61%	58%	58%	
QUE NO TENGA PRESERVANTES	40%	38%	41%	34%	44%	37%	42%	
QUE COMBINE FRUTAS	40%	41%	38%	38%	40%	42%	37%	
QUE COMBINE FRUTAS Y VERDURAS	40%	47%	32%	44%	36%	42%	37%	
QUE SEA FACIL DE ENCONTRAR	53%	47%	59%	48%	57%	57%	48%	
QUE TENGA VARIEDAD DE SABORES	58%	55%	60%	63%	54%	56%	59%	
QUE EL TAMAÑO SEA RENDIDOR	47%	42%	51%	48%	46%	43%	51%	
QUE SEA RICO	40%	39%	41%	43%	38%	36%	44%	
QUE SEA DE CALIDAD	51%	51%	50%	51%	50%	54%	47%	
QUE TENGA UN PRECIO ACCESIBLE	44%	43%	44%	44%	43%	45%	41%	
QUE SEA NOVEDOSO	17%	26%	8%	17%	17%	16%	18%	
QUE SEA CONSISTENTE	15%	5%	25%	15%	15%	12%	19%	
NO PRECISO	1%	1%		1%		1%		
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

COMBINACION DE LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA EL DE MAYOR VALOR VALORACION

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
MANZANA CANELA Y PEPINO	36%	35%	36%	42%	31%	39%	31%	
NARANJA, LIMON Y ESPINACA	24%	26%	21%	21%	25%	29%	17%	
MARACUYA, YACON Y ZANAHORIA	21%	20%	22%	20%	22%	19%	23%	
PIÑA, KION Y ALOE VERA	20%	19%	21%	17%	22%	13%	29%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

COMBINACION DE LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA EL SEGUNDO EN VALORACION

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO	SEXO DEL ENTREVISTADO	GRUPOS DE EDADES
--	-------	-----------------------------------	-----------------------	------------------

		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
MANZANA CANELA Y PEPINO	28%	25%	30%	21%	32%	32%	22%	
NARANJA, LIMON Y ESPINACA	23%	21%	25%	23%	23%	16%	31%	
MARACUYA, YACON Y ZANAHORIA	22%	25%	19%	21%	23%	20%	24%	
PIÑA, KION Y ALOE VERA	28%	29%	26%	35%	22%	32%	22%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**COMBINACION DE LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA
EL TERCERO EN VALORACION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
MANZANA CANELA Y PEPINO	16%	17%	14%	17%	14%	12%	20%	
NARANJA, LIMON Y ESPINACA	34%	37%	31%	40%	30%	36%	31%	
MARACUYA, YACON Y ZANAHORIA	32%	28%	36%	28%	35%	32%	32%	
PIÑA, KION Y ALOE VERA	18%	18%	18%	15%	20%	20%	16%	
NO PRECISO	1%		1%		1%		1%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**COMBINACION DE LA NUEVA PROPUESTA PRESENTADA
EL CUARTO EN VALORACION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
MANZANA CANELA Y PEPINO	21%	21%	20%	19%	22%	17%	24%	
NARANJA, LIMON Y ESPINACA	19%	16%	22%	16%	21%	18%	20%	
MARACUYA, YACON Y ZANAHORIA	25%	26%	23%	31%	19%	29%	19%	
PIÑA, KION Y ALOE VERA	34%	33%	34%	33%	34%	35%	31%	
NO PRECISO	3%	4%	1%	1%	4%		6%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**TENIENDO PRESENTE ESTA NUEVA PROPUESTA, ¿A USTED QUE MATERIAL DE ENVASE LE
AGRADA MAS?**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EJEDAS	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45

		89%	87%	91%	80%	96%	89%	89%
ENVASE DE VIDRIO		89%	87%	91%	80%	96%	89%	89%
ENVASE DE PLASTICO		8%	10%	6%	14%	4%	9%	7%
LE ES INDIFERENTE EL ENVASE		3%	3%	3%	6%	1%	2%	4%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN LOS PACKS DE ESTA NUEVA PROPUESTA, ¿CUALES LE GUSTARIA ENCONTRAR EN LOS PUNTOS DE VENTA?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
BOTELLA PERSONAL	65%	65%	64%	65%	64%	65%	63%	
PACK DE 03 BOTELLAS	19%	16%	22%	16%	21%	19%	19%	
PACK DE 06 BOTELLAS	40%	34%	45%	41%	39%	36%	43%	
PACK DE 12 BOTELLAS	4%	2%	5%	5%	3%	2%	6%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

**CON QUE FRECUENCIA CONSUMIRIA ESTE NUEVO PRODUCTO
TOTAL ENTREVISTADOS**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
DIARIO	9%	11%	6%	9%	8%	10%	7%	
INTERDIARIO	23%	23%	23%	24%	22%	23%	23%	
SEMANAL	39%	29%	48%	40%	38%	39%	38%	
QUINCENAL	15%	18%	11%	10%	18%	16%	12%	
MENSUAL	16%	19%	12%	16%	15%	12%	20%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

**CON QUE FRECUENCIA CONSUMIRIA ESTE NUEVO PRODUCTO
TOTAL ENTREVISTADOS**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
DIARIO	9%	11%	6%	9%	8%	10%	7%	
INTERDIARIO	23%	23%	23%	24%	22%	23%	23%	
SEMANAL	39%	29%	48%	40%	38%	39%	38%	
QUINCENAL	15%	18%	11%	10%	18%	16%	12%	
MENSUAL	16%	19%	12%	16%	15%	12%	20%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN PRECIO JUSTO PARA UNA PRESENTACION PERSONAL DE 250ml, ¿CUANTO CREE QUE DEBE SER?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
S/.1.50	20%	23%	16%	20%	19%	19%	20%
S/.1.60	1%		2%	1%	1%		2%
S/.1.70	6%	1%	11%	8%	4%	7%	4%
S/.1.80	5%	4%	6%	7%	4%	5%	4%
S/.1.90	2%		3%	3%		1%	2%
S/.2.00	27%	30%	24%	24%	29%	29%	24%
S/.2.10	1%		1%	1%			1%
S/.2.20	7%	2%	11%	5%	8%	5%	9%
S/.2.30	1%	1%	1%	1%	1%	2%	
S/.2.40	1%		1%	1%		1%	
S/.2.50	22%	26%	17%	16%	25%	22%	21%
S/.2.70	1%	1%			1%	1%	
S/.2.80	3%	4%	1%	3%	2%	1%	4%
S/.3.00	7%	8%	5%	8%	5%	7%	6%
S/.3.20	1%		1%		1%		1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN PRECIO JUSTO PARA UNA PRESENTACION PERSONAL DE 250ml, ¿CUANTO CREE QUE DEBE SER?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
Promedio	S/.2.1	S/.2.1	S/.2.0	S/.2.1	S/.2.1	S/.2.1	S/.2.1
Total							
Casos validos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN PRECIO JUSTO PARA UNA PRESENTACION PERSONAL DE 475ml, ¿CUANTO CREE QUE DEBE SER?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
S/.2.50	14%	14%	14%	14%	14%	15%	13%
S/.2.60	1%		1%		1%	1%	
S/.2.70	2%		4%	2%	2%	2%	2%
S/.2.80	2%	2%	2%	2%	2%	3%	1%
S/.2.90	3%	1%	5%	3%	3%	4%	2%
S/.3.00	15%	17%	12%	14%	15%	13%	17%

S/.3.20	3%	1%	4%	3%	2%	3%	2%
S/.3.40	1%		1%		1%		1%
S/.3.50	16%	15%	17%	15%	17%	14%	19%
S/.3.60	1%		1%	1%			1%
S/.3.70	7%	5%	9%	8%	6%	9%	4%
S/.3.80	4%	4%	4%	6%	3%	5%	2%
S/.3.90	1%		2%	1%	1%	1%	1%
S/.4.00	14%	22%	6%	16%	12%	14%	14%
S/.4.20	2%	1%	2%	1%	2%	2%	1%
S/.4.30	1%	1%			1%		1%
S/.4.40	1%		2%		2%	1%	1%
S/.4.50	7%	6%	8%	3%	10%	7%	7%
S/.4.70	4%	5%	3%	2%	5%	3%	6%
S/.4.80	1%		1%	1%		1%	
S/.5.00	3%	6%		3%	3%	3%	3%
S/.5.50	1%		1%		1%	1%	
S/.6.00	1%		1%	1%		1%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN PRECIO JUSTO PARA UNA PRESENTACION PERSONAL DE 475ml, ¿CUANTO CREE QUE DEBE SER?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
Promedio	S/.3.5	S/.3.6	S/.3.5	S/.3.5	S/.3.6	S/.3.5	S/.3.5
Total							
Casos validos	200	100	100	86	114	110	90

PENSANDO EN LAS PRESENTACIONES PROPUESTAS, ¿CUAL LE AGRADA MAS?

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
250 ml	41%	34%	48%	35%	46%	38%	44%
475 ml	27%	26%	28%	35%	21%	28%	26%
AMBAS POR IGUAL	32%	40%	24%	30%	33%	34%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

D. PREFERENCIA DE NOMBRES

**DE LA SIGUIENTE LISTA, ¿QUE NOMBRE LE AGRADA EN MAYOR MEDIDA PARA LA NUEVA MARCA DE JUGO?
PRIMERA MENCION**

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES	
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45
VITA MAS	38%	38%	38%	35%	40%	41%	34%
MIX UP	37%	38%	35%	40%	34%	37%	36%
REFRESH	17%	18%	15%	13%	19%	15%	18%
CAMPESTRE	9%	6%	12%	13%	6%	6%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Numero de Casos	200	100	100	86	114	110	90

DE LA SIGUIENTE LISTA, ¿QUE NOMBRE LE AGRADA EN MAYOR MEDIDA PARA LA NUEVA MARCA DE JUGO?

TOTAL MENCIONES

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
VITA MAS	69%	70%	67%	70%	68%	72%	64%	
MIX UP	51%	55%	46%	48%	53%	49%	52%	
REFRESH	46%	46%	46%	40%	51%	47%	44%	
CAMPESTRE	34%	28%	40%	43%	27%	32%	37%	
NO PRECISO	1%	1%	1%		2%		2%	
Respuesta múltiple	Número de casos	200	100	100	86	114	110	90

F. ASPECTOS DE LA VIDA DIARIA

QUE CENTROS COMERCIALES SUELE VISITAR - RESPUESTA MULTIPLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
JOCKEY PLAZA	52%	32%	72%	58%	47%	56%	47%	
MEGAPLAZA - LIMA NORTE	45%	88%	1%	40%	48%	41%	49%	
PLAZA NORTE	39%	77%	1%	31%	45%	38%	40%	
LA RAMBLA DE AV JAVIER PRADO	34%	7%	61%	33%	35%	36%	31%	
PLAZA LIMA SUR - CHORRILLOS	15%	11%	18%	15%	14%	15%	13%	
LARCOMAR	14%	7%	21%	17%	11%	11%	18%	
MOLINA PLAZA	11%	7%	14%	13%	9%	11%	10%	
PLAZA SAN MIGUEL	8%	10%	5%	9%	6%	6%	9%	
OPEN PLAZA - ANGAMOS	7%		13%	9%	4%	5%	8%	
REAL PLAZA - SALAVERRY	6%	7%	4%	6%	5%	5%	6%	
OTRO	1%	1%		1%		1%		
NO PRECISO	1%	1%		1%		1%		
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

QUE PERIODICOS SUELE LEER - RESPUESTA MULTIPLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
TROME	58%	85%	30%	55%	60%	58%	57%	
EL COMERCIO	54%	41%	67%	59%	50%	51%	58%	
DIARIO OJO	32%	33%	31%	31%	32%	32%	32%	
EL POPULAR	26%	31%	21%	20%	31%	27%	24%	
PERU 21	16%	10%	22%	17%	15%	17%	14%	
DIARIO CORREO	14%	20%	8%	13%	15%	15%	12%	
LA REPUBLICA	14%	8%	19%	15%	12%	12%	16%	
EXITOSA	5%	6%	4%	8%	3%	4%	7%	
OTRO	4%	1%	7%	6%	3%	5%	3%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

QUE EMISORAS DE RADIO SUELE ESCUCHAR - RESPUESTA MULTIPLE

	TOTAL	ZONA SEGUN APEIM DEL ENTREVISTADO		SEXO DEL ENTREVISTADO		GRUPOS DE EDADES		
		ZONA 2 - LIMA NORTE	ZONA 7 - LIMA MODERNA	HOMBRES	MUJERES	25 A 35	36 A 45	
RPP	55%	61%	49%	51%	58%	54%	57%	
STUDIO 92	38%	33%	42%	34%	40%	44%	30%	
RITMO ROMANTICA	25%	25%	25%	26%	25%	20%	31%	
OXIGENO	25%	22%	27%	21%	27%	25%	24%	
PANAMERICANA	22%	25%	18%	26%	18%	17%	27%	
LA ZONA	17%	17%	17%	19%	16%	21%	12%	
CAPITAL	15%	15%	15%	14%	16%	15%	16%	
DOBLE 9	6%	6%	6%	7%	5%	6%	6%	
OTRO	6%	6%	5%	6%	5%	5%	6%	
Respuesta múltiple	Numero de casos	200	100	100	86	114	110	90

X. Diseños de logo *Vita Más*

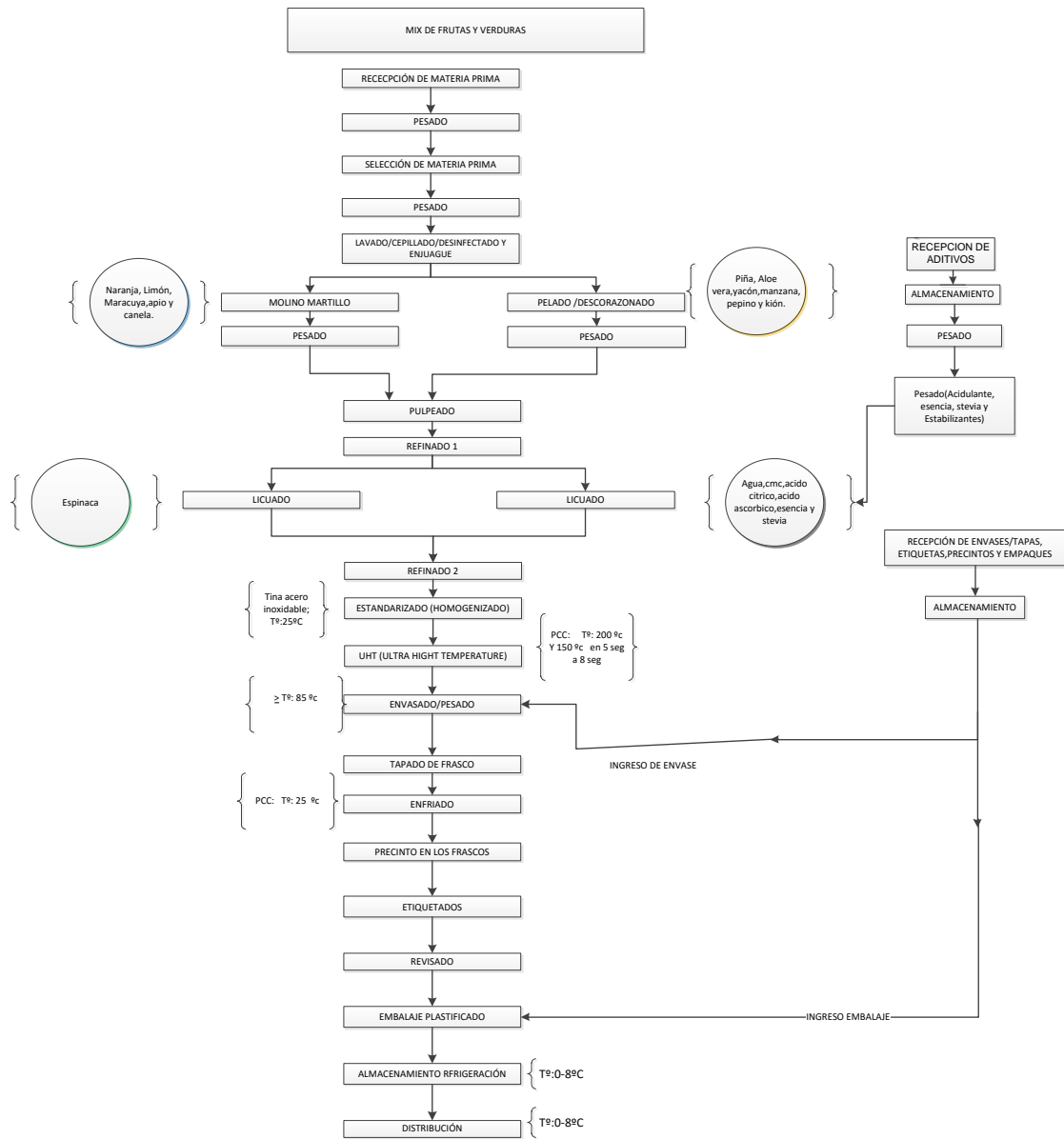
DISEÑOS DE LOGO DESCARTADOS



DISEÑO DE LOGO APROBADO






XI. Flujo de operaciones de nueva unidad



XII. Cotización de Maquinaria

Equipment List:

No	name	Technical parameters	Total price	Picture
1	Bubbling Surfing washing machine	Disposing capacity:0.5 T/h Power:2.25KW size:2400*550*1500mm Material:Stainless steel 304 for washing fruit to be clean by water bubble 1set	5550 usd/set	
2	Hammer mill	Disposing capacity: 0.5T/h Power:3 KW Material:Stainless steel 304	2500 usd/set	
3	Pulper machine	capacity:0.5T/h Motor power:2.2KW Material:sus304	1600 usd/set	
4	Crusher and Juicer machine	Disposing capacity:0.5T/h Power:3.25KW Material:Stainless steel 304 to crush the apple and extract to juice automatically ,1set	2600 usd/set	

5	Storage tank	Disposing capacity: 200L size:1200*370*440mm Material:Stainless steel 304 for storage juice 1 sets	500 Usd/set	
6	Tube sterilizer	Disposing capacity: 1000L/H Power:24.75KW Electrical heating size:2080*370*1000mm Material:Stainless steel 304 for sterilizing juice 1 sets	3000 Usd/set	

Wenzhou Kinding Machinery Co.Ltd
 Contact person: Bridge Wong
 Mobile/Whatsapp: +86 15058983705
 Date: 22th Aug 2017

XIII. Manual de Organización y Funciones para nuevos perfiles

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de producto Vita Más
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y asegurar la correcta ejecución del plan de marketing del nuevo producto• Desarrollar el plan de comunicación del nuevo producto• Asegurar el cumplimiento de los objetivos económicos del nuevo producto• Responsable de desarrollar y proponer estudios de mercado que aseguren el buen performance del nuevo producto a todo nivel.• Responsable del presupuesto de marketing del producto Vita Más.• Coordinar con la Gerencia Comercial los planes de venta mensual y anual del producto	
LINEA DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none">• Gerente Comercial	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	
<ul style="list-style-type: none">• Analista de Marketing	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Licenciado o Máster en Marketing, Ciencias de la Comunicación, Ingeniería Industrial o carreras afines Experiencia mínima de 2 años en cargos similares y de preferencia en empresas del sector.• Capacidad de interrelación y coordinación con otras personas de diferentes Áreas.• Capacidad de análisis y resolución de problemas.• Aptitud y predisposición para trabajar en equipos.• Capacidad de Liderazgo a todo nivel empresarial.• Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión.	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO	Analista de Marketing
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta ejecución del plan de comunicación del nuevo producto • Realizar monitoreo y análisis de la comunicación y el posicionamiento de la nueva marca Vita Más • Coordinar directamente con la agencia de publicidad las acciones de comunicación publicitaria. • Realizar el seguimiento del llenado de los registros de las líneas de producción. • Realizar visitas a punto de venta con el fin de analizar el mercado en los diferentes canales • Desarrollar y ejecutar el plan anual de activaciones y degustaciones de la nueva marca. • Monitorear el pricing de la marca y la competencia velando por la política de precio del nuevo producto. • Analizar la Producción efectuada y el índice de cumplimiento. • Coordinar la distribución con las áreas internas y clientes externos. 	
LINEA DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producto Vita Más 	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller o Licenciado en Marketing, Ciencias de la Comunicación o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años en cargos similares y de preferencia en empresas del sector. • Capacidad de interrelación y coordinación con otras personas de diferentes Áreas. • Capacidad de análisis y resolución de problemas. • Aptitud y predisposición para trabajar en equipos. • Capacidad de Liderazgo a todo nivel empresarial. • Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión. 	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de Preparación
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de envases, jabas, utensilios en su área. • Realizar el lavado y selección de frutas. • Realizar el pelado, cortado y trozado de frutas. • Realizar el pesado de materia prima e insumos. • Realizar el envasado. • Realizar la limpieza de la zona de trabajo tales como: mesas de trabajo y utensilios utilizados, otros. • Cumplir con los Buenos Hábitos de Manufactura. • Otras labores que el Supervisor de Preparación le asigne. 	
LINEA DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Preparación 	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria Completa. • Experiencia mínima de 6 meses en funciones similares y de preferencia en empresas del sector. • Aptitud y predisposición para trabajar en equipos. • Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión. 	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de Acabado
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Terminar el Procesado de todos los productos terminados designados. • Hacer la limpieza de las zonas de trabajo que utilizase. • Cumplir con las normas de calidad y sanidad estipuladas • Otras funciones que el Supervisor de Envasados le asigne. 	
LINEA DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Acabado 	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria Completa. • Experiencia mínima de 6 meses en funciones similares y de preferencia en empresas del sector. • Aptitud y predisposición para trabajar en equipos. • Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión. 	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de Envasado
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Envasar adecuadamente los productos terminados en frascos o recipientes designados. • Hacer la limpieza de las zonas de trabajo que utilizase. • Cumplir con las normas de calidad y sanidad estipuladas. • Otras funciones que el Supervisor de Envasados le asigne. 	
LINEA DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Envasados 	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria Completa. • Experiencia mínima de 6 meses en funciones similares y de preferencia en empresas del sector. • Aptitud y predisposición para trabajar en equipos. • Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión. 	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de Congelados
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de todo tipo de envases participes del proceso productivo. • Realizar la limpieza de zonas exteriores a las líneas de producción tales como: patios internos y externos, almacenes, área administrativa, gerencia, servicios higiénicos, vestidores. • Realizar las labores de acopiamiento y evacuación de residuos sólidos. • Cumplir con las normas de calidad y sanidad estipuladas. • Otras funciones que el Supervisor de Limpieza le asigne. 	
LINEA DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Limpieza. 	
EJERCE AUTORIDAD SOBRE	
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria Completa. • Experiencia mínima de 6 meses en funciones similares y de preferencia en empresas del sector. • Aptitud y predisposición para trabajar en equipos. • Focalización en cumplimiento de objetivos y asimilación al trabajo bajo presión. 	

XIV. Flujo de Caja Financiero

Años	0	1	2	3	4	5
Ventas		5 473 622,14	6 647 166,73	7 848 088,19	9 076 874,57	10 334 021,69
-Costos de MD		-2 911 616	-3 535 866	-4 174 679	-4 828 315	-5 497 036
-Costos MOD		-108 000	-144 000	-144 000	-144 000	-144 000
Margen Bruto		2 454 006	2967301	3529409	4104559,784	4692985,314
-Gastos de ventas y distribución		-270 661	-328 691	-388 074	-448 835	-510 999
-Gastos marketing		-1 410 727	-1 164 512	-1 291 343	-1 335 517	-1 487 671
-Gastos de Administración		-155 000	-155 000	-155 000	-155 000	-155 000
-Gastos generales		-261 000	-261 000	-261 000	-261 000	-261 000
EBITDA		356 618	1 058 098	1 433 992	1 904 207	2 278 315
-Depreciación		-60000	-60000	-60000	-60000	-60000
EBIT		296 618	998 098	1 373 992	1 844 207	2 218 315
-Impuestos		-87 502	-294 439	-405 328	-544 041	-654 403
+Depreciación		60000	60000	60000	60000	60000
FLUJO DE OPERACIONES		269 116	763659	1028664	1360165,834	1623912,099
Inversión en activo fijo	-300 000					
Inversión en capital de trabajo	-912 270	-195 591	-200 154	-204 798	-209 525	1 722 336,95
FLUJO DE INVERSIONES	-1 212 270,36	-195 591	-200 154	-204 798	-209 525	1 722 337
FLUJO ECONÓMICO	-1 212 270	73 525	563 505	823 866	1 150 641	3 346 249

Año	0	1	2	3	4	5
Saldo	969 816,29	844 510	691 637	505 131	277 595	-
Interés		213 360	185 792	152 160	111 129	61 071
Amortización		125 306	152 873	186 505	227 537	277 595
Cuota		338 666	338 666	338 666	338 666	338 666
Escudo fiscal		62 941	54 809	44 887	32 783	18 016
Flujo financiero	-242 454,07	-202 200	279 648	530 088	844 759	3 025 599

Elaboración: Autores de la tesis

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Marketing (2017) *Estilos de vida de los peruanos*. Recuperado de:
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM (2017):
Niveles Socio Económicos Fórmula APEIM - NSE PERU 2016. Recuperado de:
<http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Diario El Comercio (2017) *Concesión del gaseoducto Sur Peruano*. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/gobierno-pone-concesion-gasoducto-sur-peruano-160547>
- Diario El Comercio (2017) *Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/pcm-reglamento-alimentacion-saludable-etiquetado-434582>
- Diario El Comercio (2017) *Novedades para Etiquetado y registro sanitario para 2017*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/etiquetado-registro-sanitario-dos-novedades-2017-231393>
- Diario El Comercio (2017) *Tambo+ abre tienda número 100*. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-peruana-tambo-abre-tienda-numero-100-lima-150195>
- Diario El Comercio (2017) *Tendencias para el Mercado Global de Bebidas*.
Recuperado de: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/mercados/cuatro-tendencias-clave-mercado-global-bebidas-noticia-1959500>
- Diario El Comercio (2017) *Se eleva a S/. 132 millones fondos para restituir infraestructura agrícola*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/eleva-s-132-millones-fondos-restituir-infraestructura-agricola-426406>
- Diario Gestión (2017) *Comercio Electrónico en el Perú 2017* Recuperado de:
<http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>
- Diario Gestión (2017) *Tendencias de consumo saludable*. Recuperado de:
<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-ha-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-2186651>

- Diario Gestión (2016) *Estudio de Vida Saludable 2016*. Recuperado de:
<http://gestion.pe/tendencias/solo-39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-no-hacerlo-falta-tiempo-2167098>
- Diario Gestión (2016) *Perfil del peruano saludable*. Recuperado de:
<http://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-2160143>
- Diario Gestión (2016) *Perfil del peruano saludable*. Recuperado de:
<http://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-2160143>
- Doing Business (2017) *Ranking de Economía de América Latina y El Caribe*.
Recuperado de:
http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Fact-Sheets/DB17/DB17_LAC_Factsheet_Spanish.pdf?la=es
- Kotler, P. Armstrong, G. (2012) *Marketing*. 14ª ed. México, DF. Pearson Educación.
- INEI (2015) *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- INEI (2015) *Nota de prensa: El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Malhotra, Naresh K.(2008) *Investigación De Mercados* 5ta ed. México, DF. Pearson Educación.
- Nagle, T, Holden, R. (2002). *Estrategia y Táctica de precios: Una guía para tomar decisiones rentables*. Madrid: Pearson Educación
- Perú Retail (2016) *Tendencias del sector retail*. Recuperado de: <http://www.peru-retail.com/tendencias-sector-retail-peru/>
- PQS (2016) *Tendencias de Empaque*. Recuperado de: <http://www.pqs.pe/tu-negocio/tendencias-empaque-marcas-2016>
- Portal Andina (2016) *Bodegas formales a nivel nacional*. Recuperado de:
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-existen-414000-bodegas-formales-a-nivel-nacional-el-pais-596102.aspx>
- Portal Euromonitor (2017) *Bebidas naturales saludables en Perú*. Recuperado de:
<https://www.portal.euromonitor.com>

Portal Euromonitor (2017) *Jugos en Perú*. Recuperado de:

<https://www.portal.euromonitor.com>

Portal Euromonitor (2017) *Salud y Bienestar en Perú*. Recuperado de:

<https://www.portal.euromonitor.com>

Portal Perú Retail (2017) *Sector de Supermercados en Perú*. Recuperado de:

<http://www.peru-retail.com/como-esta-desarrollando-sector-supermercados-peru/>

Portal Perú Retail (2016) *Tiendas de Conveniencia Stand Alone*. Recuperado de:

<http://www.peru-retail.com/primax-abrira-mas-tiendas-de-conveniencia-stand-alone-listo-lima/>

Portal Perú Retail (2016) *Fortaleza del canal tradicional en el Perú*. Recuperado de:

<http://www.peru-retail.com/canal-tradicional-fortaleza-mercado-peruano/>