



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**“PROYECTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA FRUTAL EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

PROYECTO DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

PRESENTADO POR:

**GARY SEKFAE LEÓN WONG
KATHERINE DEL ROCÍO SUPO GARCÍA
JUAN CARLOS VANEGAS VALVERDE**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2009

AGRACEDIMIENTO

Agradecemos a Dios, por ser nuestra guía, sustento y protección a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional y su ejemplo inspirador de constancia y perseverancia.

A nuestros hermanos, por enseñarnos a vivir y contagiarnos con su entusiasmo.

A nuestros maestros, por compartir sus conocimientos y perspectivas de la vida.

De manera especial agradecemos a la Sra. Rocío García Castillo y colaboradores de SUMESA, por su apertura y buena predisposición que nos ha permitido concluir con éxito el presente proyecto.

De igual manera, un profundo gracias al Lcdo. Jorge Supo García, por enriquecer el proyecto con su habilidad y creatividad.

Por último, agradecemos a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido no sólo en el desarrollo del presente estudio sino que también han sido parte de nuestro proceso de formación.

DEDICATORIA

A Dios

A nuestros padres

A nuestros hermanos

A nuestros amigos

A Toby

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Msc. Sonia Analia Zurita Erazo
DIRECTORA DEL PROYECTO**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Gary Sekfae León Wong

Katherine Del Rocío Supo García

Juan Carlos Vanegas Valverde

RESUMEN

El presente proyecto plantea el desarrollo de una estrategia para el reposicionamiento de la marca Frutal en la ciudad de Guayaquil. Frutal es un néctar de frutas que pertenece al portafolio de productos de la empresa SUMESA S.A. con dos años de presencia en el mercado compite en la creciente y competitiva industria de las bebidas.

En el primer capítulo se expone el desenvolvimiento de la industria de las bebidas en los últimos años en el contexto mundial, nacional y local; así como también se especifican las falencias y problemas que se han detectado en la marca desde su lanzamiento hasta la actualidad.

En el segundo capítulo se analiza detalladamente los resultados de una encuesta realizada a los consumidores de jugos de fruta en el mercado de Guayaquil, los mismos que aplicando la Técnica de Valoración Total de Marca permiten visualizar la situación en la que ésta se encuentra. A partir de ello se han desarrollado tácticas estratégicas en cada uno de los elementos de la mezcla de marketing con las que se espera lograr el reposicionamiento deseado de la marca en estudio.

Finalmente, el tercer capítulo indica a cuánto asciende la inversión requerida que permitirá llevar a cabo este plan. Por otra parte, se muestra las proyecciones de ventas luego de la puesta en marcha del proyecto y la viabilidad financiera del mismo.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1	ANTECEDENTES _____	1
1.2	EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS _____	2
1.2.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA DEMANDA Y NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO _____	2
1.2.2	DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA, CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DEL SECTOR _____	6
1.3	LA INDUSTRIA DE LOS JUGOS NATURALES, UNA PERSPECTIVA MACRO _____	9
1.4	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA _____	14
1.4.1	BREVE HISTORIA DE SUMESA _____	14
1.4.2	MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS _____	15
1.4.2.1	MISIÓN _____	15
1.4.2.2	VISIÓN _____	16
1.4.2.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS _____	16
1.4.2.4	ANÁLISIS FODA ORGANIZACIONAL _____	17
1.4.2.5	LÍNEAS Y UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO _____	18
1.4.2.5.1	LÍNEA DE SOLUBLES _____	18
1.4.2.5.2	LÍNEA DE BEBIDAS _____	23
1.4.2.5.3	FIDEOS Y TALLARINES _____	28
1.5	SITUACIÓN ACTUAL DE LA MARCA – PRODUCTO _____	30
1.5.1	HISTORIA Y CICLO DE VIDA DE FRUTAL _____	30
1.5.1.1	INTRODUCCIÓN Y LANZAMIENTO _____	31
1.5.1.2	CRECIMIENTO _____	32
1.5.2	ANÁLISIS FODA DE LA MARCA PRODUCTO _____	36

1.5.3	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER, DESCRIBIENDO EL MICROENTORNO DE LOS JUGOS NATURALES (VER ANEXO 1: DIAGRAMA DE PORTER)	38
1.5.3.1	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	38
1.5.3.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	45
1.5.3.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	46
1.5.3.4	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	47
1.5.3.5	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	47
1.5.4	MEZCLA DE MARKETING ACTUAL	48
1.5.4.1	PRODUCTO	48
1.5.4.2	PRECIO	50
1.5.4.3	PLAZA	50
1.5.4.4	PROMOCIÓN	50

CAPÍTULO 2: PROPUESTAS

2.1	ESTUDIO SOBRE LA PERCEPCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL CONSUMIDOR.	52
2.1.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	52
2.1.1.1	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: FOCUS GROUP	52
2.1.1.2	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	55
2.1.1.2.1	OBJETIVOS	55
2.1.1.2.2	PREGUNTAS QUE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA DEBE CONTESTAR	56
2.1.1.2.3	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	56
2.1.1.2.4	PROCESO DE DISEÑO DE MUESTREO	57
2.1.1.2.4.1	POBLACIÓN OBJETIVO	57
2.1.1.2.4.2	MARCO DE MUESTRA	57

2.1.1.2.4.3	TÉCNICA DE MUESTREO _____	57
2.1.1.2.4.4	TAMAÑO DE LA MUESTRA _____	58
2.1.1.2.5	DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN _____	60
2.1.1.2.6	ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS (VER ANEXO 4: TABLAS DE FRECUENCIAS) _____	62
2.1.1.2.7	ANÁLISIS DEL TOP OF MIND _____	80
2.1.1.2.8	ANÁLISIS DE LA IMAGEN DE MARCA _____	85
2.1.1.2.9	PERFILES DE LOS CONSUMIDORES _____	89
2.1.1.2.10	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN _____	95
2.2	VALOR DE MARCA (METODOLOGÍA VTM) Y DESEMPEÑO COMERCIAL _____	97
2.2.1	PERSPECTIVA CONCEPTUAL DEL VTM Y SUS ELEMENTOS _____	97
2.2.2	METODOLOGÍA DE LA TÉCNICA _____	98
2.2.3	EVALUACIÓN DE LA MARCA FRUTAL: VTM VS. DESEMPEÑO COMERCIAL _____	100
2.3	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE REPOSICIONAMIENTO _____	101
2.3.1	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE JUGOS NATURALES _____	101
2.3.1.1	CONSUMIDOR ESTRATO MEDIO-BAJO _____	102
2.3.1.2	CONSUMIDOR ESTRATO MEDIO _____	102
2.3.1.3	CONSUMIDOR ESTRATO MEDIO-ALTO _____	103
2.3.1.4	CONSUMIDOR ESTRATO ALTO _____	104
2.3.2	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO _____	104
2.3.2.1	DETERMINACIÓN DEL INSIGHT DEL CONSUMIDOR ____	105
2.3.3	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN ____	106
2.3.3.1	SELECCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DIFERENCIAL _____	106

2.3.3.2	IDENTIDAD DE MARCA _____	107
2.3.3.3	MAPA DE PERCEPTUAL _____	109
2.3.4	MEZCLA DE MARKETING BAJO EL ENFOQUE EXPERENCIAL PARA ALCANZAR EL SWEET SPOT ____	111
2.3.4.1	PRODUCTO: LA EXPERIENCIA QUE SE VIVE _____	111
2.3.4.1.1	NIVELES DE PRODUCTO _____	111
2.3.4.1.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO _____	116
2.3.4.1.3	ESTRATEGIA DE MARCA PRODUCTO _____	116
2.3.4.2	PRECIO: EL VALOR DE LA EXPERIENCIA _____	117
2.3.4.2.1	ESTRATEGIA DE PRECIO _____	117
2.3.4.3	PLAZA: LA EXPERIENCIA CERCA DE TI _____	118
2.3.4.4	PROMOCIÓN: COMUNICANDO LA EXPERIENCIA _____	120
2.3.4.4.1	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN _____	120
2.3.4.4.1.1	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN _____	120
2.3.4.4.1.2	AUDIENCIA OBJETIVO _____	121
2.3.4.4.1.3	MENSAJE _____	121
2.3.4.4.1.4	CONSIDERACIONES CREATIVAS _____	122
2.3.4.4.2	PUBLICIDAD _____	123
2.3.4.4.2.1	CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL MEDIO _____	123
2.3.4.4.2.2	MEDIOS _____	124
2.3.4.4.3	RELACIONES PÚBLICAS _____	130
2.3.4.4.4	MERCHANDISING VISUAL _____	131
2.3.4.4.5	PROMOCIÓN DE VENTAS _____	134
2.3.4.4.6	MARKETING ELECTRÓNICO _____	136

CAPÍTULO 3: LA PROPUESTA EN CIFRAS

3.1	LA PROPUESTA EN CIFRAS _____	137
-----	------------------------------	-----

3.1.1	INVERSIÓN INICIAL_____	137
3.1.2	COSTOS Y GASTOS DE LA PROPUESTA_____	138
3.1.3	PROYECCIÓN DE VENTAS_____	140
3.2	FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN _____	144
3.3	VIABILIDAD FINANCIERA _____	145
3.3.1	TMAR _____	146
3.3.2	VAN _____	146
3.3.3	TIR_____	146
3.3.4	FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL_____	147
3.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD _____	148
3.4.1	ESCENARIO PESIMISTA_____	149
3.4.2	ESCENARIO OPTIMISTA_____	150
3.5	CONCLUSIONES _____	153
3.6	RECOMENDACIONES_____	154

ANEXOS

ANEXO 1:	DIAGRAMA DE PORTER DEL MERCADO DE JUGOS NATURALES_____	155
ANEXO 2:	GUÍA DE DEBATE _____	156
ANEXO 3:	CUESTIONARIO_____	157
ANEXO 4:	TABLAS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS _____	159
ANEXO 5:	TABLAS CRUZADAS _____	165
ANEXO 6:	CÁLCULO DE LA IMAGEN DE MARCA PARA EL VTM 2008 _____	172
ANEXO 7:	PRESUPUESTO DE INVERSIONES ANUALES _____	173
ANEXO 8:	TABLAS DE DEPRECIACIONES_____	177
ANEXO 9:	COSTOS DE ACTIVIDADES PUBLICITARIAS _____	178

ANEXO 10: PRESUPUESTOS DE VENTAS Y COSTOS SUMESA _____	180
ANEXO 11: PROYECCIÓN DE VENTAS A TRAVÉS DE LA TÉCNICA DEL VALOR TOTAL DE MARCA (VTM) _____	183
ANEXO 12: ESCENARIO OPTIMISTA _____	186
ANEXO 13: TABLA DE PROGRAMACIÓN TELEVISIVA _____	186

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA _____	188
--------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Valor Total de Marca _____	99
Tabla 3.1	Presupuesto 2009 _____	139
Tabla 3.2	Crecimiento Esperado en los Atributos _____	142
Tabla 3.3	Cambios en los TOM por Marca _____	143
Tabla 3.4	Facturación Total por Marca para el 2009 _____	143
Tabla 3.5	Facturación Total por Marca para el 2010 _____	144
Tabla 3.6	Facturación Total por Marca para el 2011 _____	144
Tabla 3.7	Flujo de Caja del Proyecto _____	145
Tabla 3.8	Flujo de Caja Proyectado por SUMESA _____	147
Tabla 3.9	Flujo de Caja Incremental _____	148
Tabla 3.10	Flujo de Caja en el Escenario Pesimista _____	149
Tabla 3.11	Flujo de Caja Incremental en el Escenario Pesimista _____	150
Tabla 3.12	Flujo de Caja en el Escenario Optimista _____	151
Tabla 3.13	Flujo de Caja Incremental en el Escenario Optimista _____	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Fresco Solo _____	18
Figura 1.2	Yupi _____	19
Figura 1.3	Gelasola _____	20
Figura 1.4	Maicena SUMESA _____	21
Figura 1.5	Ranchero _____	22
Figura 1.6	Frutal _____	23
Figura 1.7	Jugos SUMESA _____	24
Figura 1.8	Power Yus _____	25
Figura 1.9	Agua SUMESA _____	26
Figura 1.10	SoloTé _____	27
Figura 1.11	Fideos y Tallarines SUMESA _____	28
Figura 1.12	Fideos y Tallarines Diana _____	29
Figura 1.13	Pulp _____	39
Figura 1.14	Natura _____	40
Figura 1.15	Deli _____	41
Figura 1.16	Sunny _____	42
Figura 1.17	Jambo _____	43
Figura 1.18	Frutto _____	44
Figura 1.19	Del Valle _____	45
Figura 1.20	Promoción Frutal _____	51
Figura 2.1	Frutal Nueva Presentación 200 ml. _____	113
Figura 2.2	Frutal Nueva Presentación 1000 ml. _____	114
Figura 2.3	Frutal Nueva Presentación 237 ml. _____	115
Figura 2.4	Vending Machines Frutal _____	119
Figura 2.5	Anuncio Periódico _____	125
Figura 2.6	Anuncio de Revista _____	126
Figura 2.7	Valla Publicitaria _____	127

Figura 2.8	Cabecera de Góndola Frutal	_____	132
Figura 2.9	Vitrinas Frigoríficas Frutal	_____	133
Figura 2.10	Camión Frutal	_____	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Participación de Mercado Global de Jugos 2007 _____	10
Gráfico 1.2	División del Mercado de Jugos en Dólares _____	13
Gráfico 1.3	Volumen de Ventas Frutal 2006 _____	32
Gráfico 1.4	Participación por Sabores en Ventas 2006 _____	33
Gráfico 1.5	Ventas Frutal 2006-2007 _____	34
Gráfico 1.6	Participación de Sabores 2006-2007 _____	35
Gráfico 2.1	Edad _____	62
Gráfico 2.2	Género _____	63
Gráfico 2.3	Nivel Socio-Económico _____	64
Gráfico 2.4	Mencione Marcas de Jugos de Fruta _____	65
Gráfico 2.5	¿Por qué consume usted estos productos? _____	66
Gráfico 2.6	¿Cuál es el atributo más importante para usted? _____	67
Gráfico 2.7	¿Qué marca prefiere/compra? _____	68
Gráfico 2.8	¿Por qué prefiere/compra esta marca? _____	69
Gráfico 2.9	¿Cuán natural considera el néctar de fruta que consume? _	70
Gráfico 2.10	¿Estaría dispuesto a pagar un precio superior al actual, por un néctar más natural con mayor contenido de frutas? _____	71
Gráfico 2.11	¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto? _____	72
Gráfico 2.12	¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra? ____	73
Gráfico 2.13	¿En su hogar quién es el principal consumidor? _____	74
Gráfico 2.14	¿Con qué frecuencia adquiere el producto? _____	75
Gráfico 2.15	¿En qué momento del día suele consumir el producto? ____	76
Gráfico 2.16	¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto? ____	77
Gráfico 2.17	¿Ha escuchado de la marca Frutal? _____	78
Gráfico 2.18	¿Ha probado el néctar de esta marca? _____	79
Gráfico 2.19	Marcas de Jugos por Nivel Socio-económico _____	81
Gráfico 2.20	Marcas de Jugos por Género _____	83

Gráfico 2.21	Marcas de Jugos por Edad	84
Gráfico 2.22	Marcas por Atributos Críticos de Compra	86
Gráfico 2.23	Marcas por Percepción de Naturalidad	88
Gráfico 2.24	Mapa Perceptual	110



CAPÍTULO 1:
FUNDAMENTOS
TEÓRICOS



1.1 ANTECEDENTES

El negocio de las bebidas, es una de las ramas más desarrolladas de la industria alimenticia a nivel mundial, el mismo que como otros negocios del sector ha vinculado su desarrollo a la interacción y retroalimentación activa entre oferta y demanda, siendo estos procesos mejor logrados durante la última década con la llegada de los conocidos catalizadores de los cambios profundos del siglo XX, el avance tecnológico exponencial y la globalización; fenómenos cuya aportación no sólo ha facilitado los flujos e intercambios de información de las partes interesadas, sino que de forma especial ha beneficiado significativamente al sector empresarial, por su capacidad actual de identificar nuevas oportunidades en el mercado en función a las necesidades del consumidor, y de éstas potencializarlas de manera inmediata para el éxito, por medio de ciclos inteligentes de desarrollo de productos cada vez más cortos; mediante la estandarización de productos innovadores a escala mundial y; por último, a través de la gestión y dirección estratégica de marcas únicas en sus enfoques.

Es en este marco estratégico y de tendencias globales descrito en breve en el apartado anterior, sobre el cual la industria de las bebidas no alcohólicas y cada una de sus categorías, como es el caso de los jugos naturales, ha basado su evolución en el tiempo, como se lo revisará con mayor detalle en secciones posteriores.

1.2 EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

1.2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA DEMANDA Y NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO

Hace mucho tiempo que el consumidor dejó de conceptualizar a las bebidas no alcohólicas como un simple calmante para la sed, relacionándolas en la actualidad con una serie de valores, costumbres, sentimientos y otros factores propios de su ritmo habitual de vida y de su esencia como persona.

Las bebidas gaseosas, como es el caso de las colas, fueron una de las primeras opciones –no alcohólicas- para calmar la sed. Sin embargo, Coca-Cola, marca pionera del sector, fue la encargada de presentar a la sociedad, el primer concepto creativo sobre lo que en esencia debía ser una bebida: experiencia. Esta concepción original, diferente y bastante adelantada para la época, era un argumento convincente gravado en la mente de millones de consumidores, que durante años se volcaron a consumir el producto en la búsqueda de aquella promesa de vivir un momento único y valioso, solos o entre amigos.

No obstante, a principios de los años noventa, la experiencia ya no era suficiente para un consumidor cada vez más crítico y mejor informado ante los avances de la ciencia y tecnología, por lo que el consumo per cápita de las bebidas tradicionales como las gaseosas y las cervezas, comenzó a estancarse mientras que los consumidores de mercados desarrollados como América del Norte y Europa, dirigirían su mirada a otras bebidas no carbonatadas.

Este consumidor pragmático de finales del siglo XX es el que comienza a preocuparse levemente por temas relacionados a la salud, y demanda a la industria la creación de productos con mayores beneficios funcionales y de diversidad de sabores; todo esto sin que las nuevas mejoras dejen de lado la generación de experiencias, esta vez más palpables y de utilidad para su vida.

Es entonces, que a la mitad de la década de los noventa, aparecen los concentrados y jugos en polvo, caracterizados por contar con una amplia gama de sabores, ser altamente rendidores y prácticos; atributos valorados por una sociedad cada vez más consumista, cómoda y sensible tanto al precio como a las modas del momento. Es pertinente señalar, que en este punto del tiempo los concentrados y solubles no sólo eran convenientes para el consumidor en función al precio, sino que también gozaban de una mejor percepción respecto al de sus sustitutos inmediatos, las colas, ante la ausencia de burbujas por parte de los primeros. Esta situación obligó a las empresas de sodas a reducir el contenido de azúcar, a innovar en sabores y al lanzamiento de presentaciones de mayor tamaño de sus productos con precios competitivos.

Al mismo tiempo, la necesidad del consumidor por bebidas con mayores atributos que mejoren su desempeño y cumplan funciones puntuales, es aprovechada por las bebidas hidratantes para ingresar al mercado. Es más, el apareamiento de los isotónicos en mucho de los mercados del mundo, vino aparejado con la salida de otros productos nuevos como los energizantes y los basados en soya, creando así la categoría de bebidas funcionales o también llamadas de la nueva era, cuyo mayor auge se suscitó

en el período 1996 – 2000¹. En el contexto nacional, cada una de estas bebidas marcó su propia época en el tiempo, primero los hidratantes, luego la soya en muy baja proporción, y finalmente el boom de los energizantes experimentado en el 2007.

Como se explicó anteriormente, las bebidas de la nueva era fueron acogidas con agrado debido a su enfoque funcional; no obstante se debe diferenciar sus atributos y tipo de consumidores que demanda a cada una. Por un lado, los hidratantes se centran en la rápida reposición y recuperación de los electrolitos perdidos durante actividades que demanden de alto esfuerzo físico, siendo sus mayores compradores atletas y deportistas, aunque también son consumidas como un sustituto de refrescos y bebidas carbonatadas.

En el caso de los energizantes, éstos actúan a nivel intracelular al ser enriquecidos con vitaminas tales como la B2, B6, B5, las que facilitan la conversión del glicoceno y del trifosfato de adenosina, fortalecen la liberación de energía de los carbohidratos en el ciclo Krebs, y finalmente resultan en el incremento del desempeño del cuerpo humano.

De esta forma, las bebidas energéticas se incrementaron en un 18% en todo el mundo para el 2004, alcanzando los 2.410 millones de litros, según datos de un informe de la consultora Zenith. Dicho crecimiento está sustentado en los nuevos estilos de vida de los consumidores, que se tornan cada vez más ocupados y rápidos.

¹ Key Market Investigación y Análisis, 2008. Artículo: Un Mercado lleno de burbujas. En línea. Disponible en: <http://www.keymarket.com.ar/nota4.htm>

La concientización de la sociedad en materia de salud y nutrición, también provocó cambios en el sector de las bebidas no alcohólicas, dando origen al segmento de productos lights. Los consumidores alarmados por el aumento de las enfermedades modernas como la obesidad, diabetes y presión arterial alta, comenzaron a preferir productos bajos en grasas, azúcares y calorías. Es innegable que el ego de los consumidores, alimentado por la preocupación de verse bien y mantener la figura, ayudó al desarrollo de este segmento.

Lastimosamente, los productos Light fueron conceptualizados como una forma “mágica” de bajar de peso al ser consumidos, situación que nunca fue cierta y obedeció a que el mensaje publicitario, mal comunicado, fue distorsionado por el consumidor. Al mismo tiempo, la reputación de estos productos cayó estrepitosamente en virtud de que la reducción de calorías y azúcares se obtenía mediante la sustitución de los ingredientes tradicionales por químicos y componentes artificiales, perjudiciales para el organismo – edulcorantes como el aspartame, sacarosa y las grasas hidrogenadas-.

Este evento llevó a un nivel más elevado a las exigencias del mercado, volviéndolo más crítico y obsesivo al consumidor sobre los ingredientes que los nuevos productos de la industria puedan contener; situación que ha ejercido cierta presión en la industria, por lo cual ha sido necesario regresar al inicio: la fabricación de alimentos y bebidas 100% naturales.

En el caso del sector de las bebidas no alcohólicas, las empresas respondieron con el desarrollo de nuevos productos como jugos naturales tipo néctar, aguas purificadas enriquecidas, y jugos orgánicos, los mismos que contribuyan a asegurar e incrementar la calidad de vida de la sociedad.

Ante este breve recorrido histórico, se puede palpar que el desplazamiento de las bebidas alcohólicas a las sin alcohol y de las bebidas gaseosas a las sin gas -especialmente las naturales-, obedece a que el consumidor moderno es un individuo renuente a todo lo que suena a químicos, aditivos y preservantes; encontrándose actualmente en la búsqueda del equilibrio entre salud y bienestar, que coincida con la necesidad de conveniencia, gusto y costo.

1.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA, CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DEL SECTOR

Las empresas de la industria de bebidas han crecido y evolucionado en un entorno altamente volátil y competitivo, donde la batalla va más allá de supermercados y perchas, trascendiendo a un campo complejo e invisible como lo es la mente del consumidor. De esta forma, las empresas del sector se han convencido que sus utilidades y permanencia no dependen de los grandes volúmenes de venta y de una eficiente gestión de costos, sino de captar un sitio especial en la mente de millones de consumidores sedientos.

En este contexto, la ley natural de adaptarse o perecer es entonces la que rige la vida de las empresas y marcas de la industria, permaneciendo sólo aquellas que destinan recursos, en tiempo y dinero, para el conocimiento profundo del consumidor y para el rápido desarrollo de productos innovadores que satisfagan de mejor forma a las necesidades y deseos del mercado.

A pesar de este entorno complicado, las marcas tradicionales, The Coca-Cola Company y PepsiCo, hasta el 2006 continuaban dominando el mercado

de bebidas no alcohólicas a nivel mundial, con una participación de 25.6% y 13.4% respectivamente, según datos de la consultora Euromonitor².

Sin embargo, la razón del liderazgo sostenido de ambas marcas radica en el acertado redireccionamiento del enfoque de negocio, logrado con la creación y adquisición de nuevas marcas y productos integrados a su portafolio, que a más de complementar su oferta compitan en los segmentos de mayor crecimiento, según las tendencias del mercado. De esta forma, mientras que Coca-Cola ha integrado a su portafolio las bebidas funcionales, PepsiCo ha incrementado la participación de otras categorías de no carbonatadas, como jugos.

Esta visión renovada del negocio sumado al acelerado ritmo de la industria, han llevado a que las megamarcas hagan de la adquisición de las empresas y marcas líderes de las categorías de bebidas más jóvenes una práctica frecuente, por ser el medio más ágil y efectivo para consolidarse en los nuevos segmentos; volviendo a esta concentración de capitales una característica del sector. Por ejemplo, a finales del 2006 The Coca-Cola Company compró la marca mexicana Del Valle, por la suma de 380 millones de dólares, y para el presente año anunció su interés de adquirir la marca china Huiyuan Juice ofreciendo 2,4 billones de dólares³.

Otro reciente fenómeno dentro del negocio de bebidas, es el surgimiento y expansión de las segundas marcas (b-brands), caracterizado por el

² El Semanario Sin Límites, 2008. Artículo: Coca-Cola y Pepsi siguen dominando el mercado mundial. En línea. Disponible en:

http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=3296

³ News Xinhuanet, 2008. Artículo: Propuesta de Coca-Cola para comprar Huiyuan de China podría enfrentar dificultades. En línea. Disponible en:

http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2008-09/04/content_711162.htm

desarrollo de productos, envasados en plástico, a precios inferiores al de las marcas tradicionales. Este enfoque ha sido exitoso en mercados altamente sensibles al precio, quitando grandes cuotas de mercado a los líderes, tal es el caso de Ajegroup y sus marcas Big Cola, Cifrut y Pulp al ingresar a México, Colombia, Perú y Ecuador.

En materia de oferta de productos, y ante las nuevas preferencias y exigencias de los consumidores, se han generado nuevas categorías, quedando el mercado de bebidas suaves dividido en los siguientes segmentos: agua embotellada, carbonatados, solubles, jugos naturales y zumos, no carbonatados. Al mismo tiempo, esta diversificación de gustos ha provocado que categorías tradicionales como las colas pierdan participación, reduzcan su crecimiento y que inclusive se contraigan, mientras que los jugos naturales y bebidas no carbonatadas se vuelven segmentos más atractivos y redituables. Por lo anterior no es de sorprender que las ventas del período 2006 para refrescos carbonatados descendieran 1,4%, unos 9.700 millones de euros, según datos de Information Resources y, que para el mismo año, acorde con mediciones de Beverage Digest, la Coca-Cola tradicional y Light hayan sufrido la pérdida del 2% y 0,1% de sus ventas respectivamente⁴.

A nivel del producto, el envase también ha sufrido cambios, la sustitución de los envases de vidrio, por los envases de plástico retornables y luego no retornables, ha sido evidente; que en el caso del mercado español alcanzó el 50% del volumen total fabricado para el 2005⁵.

⁴ elEconomista.es, 2008. Artículo: Ante la 'amenaza' de las tendencias saludables, Coca Cola intenta devolver la chispa a sus productos. En línea. Disponible en: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/264121/08/07/Ante-la-amenaza-de-las-tendencias-saludables-Coca-Cola-intenta-devolver-la-chispa-a-sus-productos.html>

⁵ MarketingNews.es, 2008. Artículo: Las bebidas light están de moda: suponen ya un 25% del mercado. En línea. Disponible en: http://www.marketingnews.es/Noticias/Gran_consumo

No obstante, la introducción del envase plástico no retornable como medida para la reducción de costos de instalación de las empresas, ha traído consigo implicaciones de carácter ambiental, repercutiendo negativamente la imagen de la industria de las bebidas que se desenvuelve ante consumidores y un público de conciencia cada vez más verde. De allí, la reciente adopción del envase Tetra-Pack para minimizar el impacto ambiental.

1.3 LA INDUSTRIA DE LOS JUGOS NATURALES, UNA PERSPECTIVA MACRO

Perspectiva Internacional en cifras

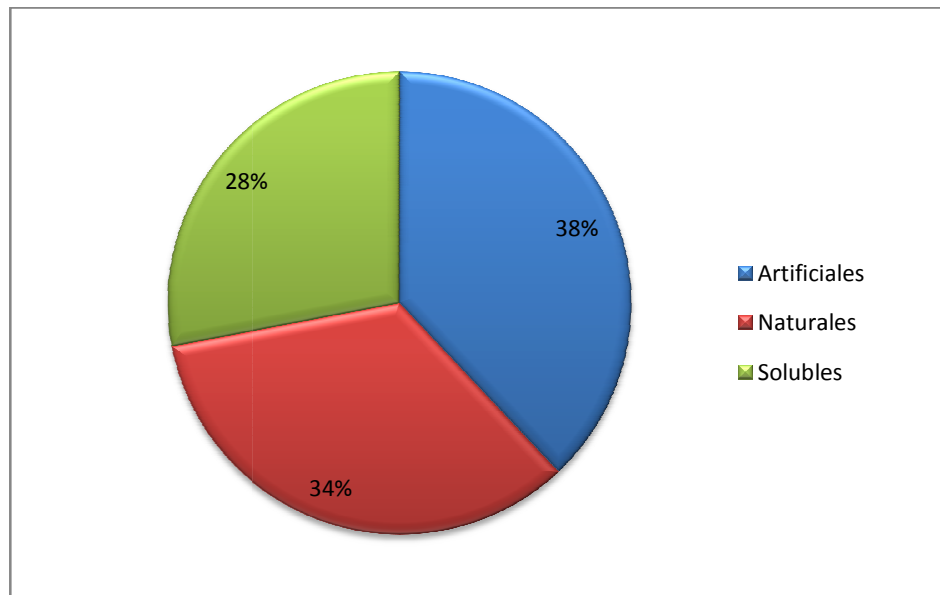
El mercado de jugos naturales a nivel mundial está compuesto por: los concentrados de jugos de fruta (100% fruta reducido en su proporción de agua), jugo de fruta (100% fruta listo para tomar), néctar (30%-99% jugo de fruta) y, bebidas de fruta (0-29% jugo de fruta)⁶.

Según MarketLine, entre el 2003-2007, éste creció a una tasa compuesta de 2.5% alcanzando un valor de \$56.7 billones y un volumen de consumo que asciende a 36.5 billones de litros para el último período anual. La participación de mercado a nivel mundial en su mayor parte corresponde al continente europeo que concentra el 45.8%, seguido de América y Asia-Pacífico con 37.3% y 16.9% respectivamente. Por otra parte, el segmento

⁶ Scribd, 2008. Artículo: Juices in the United Kingdom. En línea. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/10318071/Juices-in-the-United-Kingdom>

más lucrativo es el de los concentrados de jugo de fruta que generó el 27.7% de las ventas totales del mercado global.

Gráfico 1.1
Participación de Mercado Global de Jugos 2007



Fuente: Tomado de MarketLine, 2008

Elaborado por los autores

Como en otra categorías de bebidas, las grandes corporaciones de la industria de bebidas son las que también lideran en este segmento, The Coca-Cola Company mantiene el 12.6% del mercado mundial, mientras que PepsiCo por su parte cuenta con 11.1% de participación.

Finalmente, en cuanto a las tendencias internacionales de desarrollo de producto, durante el último período prácticas como la adición de ingredientes funcionales, lanzamiento de ediciones limitadas y la innovación en sabores a base de frutos como la granada (fruta cítrica con propiedades anti-

cancerígenas, procedente de Oriente Medio entre la región de Irán a los Himalayas) fueron las más sobresalientes, al estar alineadas con los principales conductores de compra del mercado, el placer y la salud⁷.

Perspectiva Nacional en cifras

En el contexto nacional, el año 1998 marcó el inicio del mercado de jugos naturales, con la aparición de Deli y dos años más tarde de Sunny. Si bien Natura había existido mucho antes del lanzamiento de ambas marcas, la tendencia de consumo por parte del mercado recién se genera en el año en mención.

Estas tres marcas fueron las principales protagonistas del segmento hasta el año 2006, tiempo en el que Natura captaba el 37%, seguida por Sunny con el 33% y por último Deli con 30%. En este mismo año, Frutal y Frutto ingresan como nuevos competidores.

Para el año 2007, según el reporte Ecuador Overview 2008 de IPSA Group, el segmento había experimentado un crecimiento del 13%, con un volumen de ventas de 25 millones de dólares. El estudio también reveló que el 83% del consumo se realizó a través del canal tradicional (tiendas de barrio, farmacias, bazares, restaurantes, panaderías, etc.) y la diferencia en el canal moderno (autoservicios).

Durante este período, los indicadores de consumo del informe de IPSA Group muestran que el consumo anual por familia fue de 20,35 litros, con

⁷ Wikipedia, 2008. Granada. En línea. Disponible en:
www.wikipedia.es

una frecuencia de compra de 9,2 días y donde el sabor a durazno es el de mayor preferencia. La falta de fidelidad a una determinada marca es otra de las características de este mercado, dado que la duplicidad de marca dejó entrever que cada consumidor, en promedio, compra jugos naturales de 1,5 marcas diferentes.

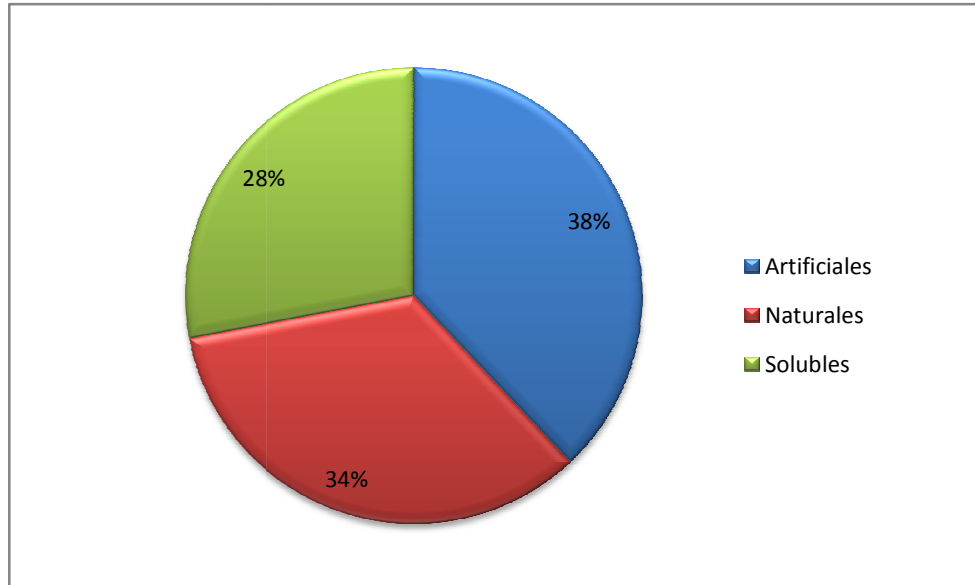
El acelerado crecimiento del segmento observado en el 2007 primordialmente obedeció a la llegada de Pulp, marca que con su estrategia de precios bajos terminó con la hegemonía de los líderes tradicionales. De esta forma, durante su primer año en el mercado ecuatoriano captó 12,8% de market share, desplazando a Deli de la tercera posición.

La llegada de esta marca de segunda categoría, obligó a marcas líderes como Sunny a innovar en sus productos, lanzando nuevas presentaciones como el Sunny Box y desarrollando campañas BTL que lo acerquen más a su consumidor final y sirvan para mantener un alto nivel de recordación en la mente del grupo de objetivo. Las medidas estratégicas adoptadas sirvieron para que Sunny logre una participación de mercado de 34,9% y mantenga su condición de líder para este período.

A pesar de todo, los esfuerzos de Sunny no fueron suficientes para aplacar el ímpetu de Pulp ya que para el primer semestre del 2008 la marca peruana se consolida como líder absoluto de la categoría, concentrando 33,5% de participación.

Asimismo, el crecimiento de la categoría, que para el primer período semestral del 2008 alcanzó un 34% de participación respecto al total de ventas del mercado de jugos, incentivó al ingreso de reconocidas empresas nacionales e internacionales como Toni y Coca-Cola Company, con sus marcas Jambo y Del Valle.

Gráfico 1.2
División del Mercado de Jugos en Dólares



Fuente: IPSA, 2008

Elaborado por autores

Frente a este panorama general, es imposible negar que a la fecha actual, el mercado ecuatoriano de jugos naturales se haya convertido en una batalla de marcas, en donde cada marca lucha por alcanzar y mantener una porción representativa del segmento que hasta septiembre del año en curso, facturó 21 millones de dólares⁸.

Perspectiva Local en cifras

Guayaquil es el mercado de mayor consumo nacional en la categoría de jugos naturales, cuyo volumen de ventas para el 2007 ascendió a 11 millones

⁸ Fuente: IPSA Group

de dólares, un 44% del valor total del mercado ecuatoriano. El comportamiento protagónico, que lleva al puerto principal a consumir anualmente 7,7 millones de litros de jugo natural, obedece al clima de la ciudad caracterizado por temperaturas que oscilan entre 30 a 32 °C durante las épocas más calurosas del año.

En cuanto a la distribución de la participación de mercado por marca, dentro del contexto local, Pulp es la marca número uno con 41,4%, seguida por Natura y Sunny con 20,1 y 16,08% respectivamente, en cuarta posición Deli alcanza el 12% mientras que Frutal y Jambo ocupan los últimos lugares con market shares de 7,62% y 0,9%⁹.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.4.1 BREVE HISTORIA DE SUMESA

Don Jorge García Torres fundó SUMESA S.A. en Ecuador en el año 1973, dedicándose inicialmente a la producción de refrescos instantáneos bajo la marca Fresco Solo.

Luego, en 1981 SUMESA incursiona en la producción de pastas con Fideos y Tallarines, a partir de 1996 ingresa en el mercado de los sazonadores culinarios, como complemento para todas las comidas, y en 1997 desarrolla la línea de las bebidas listas para tomar.

⁹ Fuente: IPSA Group

En 1999, el grupo SUMESA decide expandirse hacia el mercado peruano trasladando el proceso de producción de la línea de solubles, motivo por el cual constituye a la empresa ProduExport (SUMESA de Perú). Una de las razones que llevo a la organización a iniciar su proceso de internacionalización en el vecino país fueron: la ubicación estratégica, los subsidios, los beneficios tributarios y costos de producción inferiores a los nacionales. Adicionalmente, SUMESA se vio atraída por el crecimiento y potencial del mercado peruano, por lo que ProduExport no sólo actuaría como un centro de producción sino que también comercializaría los productos, colocándolos en los principales autoservicios de Perú.

Es así como en la actualidad, la filosofía de calidad de SUMESA la ha llevado a consolidarse en el mercado nacional, como una empresa comprometida con las familias ecuatorianas en la satisfacción de sus necesidades alimenticias, a través de sus marcas de pastas, bebidas refrescantes y solubles.

1.4.2 MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

1.4.2.1 MISIÓN

Fabricar y comercializar rentablemente productos de consumo masivo de alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y mantengan el crecimiento sostenido de nuestro liderazgo en el mercado ecuatoriano.

1.4.2.2 VISION

Nos vemos:

- Como un negocio rentable para nuestros accionistas.
- Manteniendo el liderazgo en la comercialización de los principales productos de nuestras líneas de pastas, solubles y líquidos.
- Consolidando nuestro crecimiento internacional, logrando una gestión auto-financiable y rentable, y llegando a los mercados internacionales a través del mejoramiento continuo en la calidad de nuestros productos.
- Manteniendo un capital humano con alto nivel profesional y con concepto de valor agregado como eje de su gestión.
- Contando con sistemas claves de automatización, eliminando procedimientos que no agregan valor a nuestros clientes y a nuestra productividad.
- Promoviendo la integración vertical de nuestra organización, y logrando alianzas estratégicas con nuestros proveedores, clientes y con organizaciones similares del continente, que nos permitirán enfrentar con éxito los procesos de globalización en los que estará inmerso el país.

1.4.2.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

1. Desarrollo Humano
2. Liderazgo en Calidad
3. Posicionamiento de imagen
4. Desarrollo e investigación
5. Tecnología de punta en fabricación de productos

1.4.2.4 ANÁLISIS FODA ORGANIZACIONAL

Fortalezas

- Marcas muy reconocidas en solubles y pastas
- Productos de alta calidad
- Amplia capacidad ociosa
- 35 años de experiencia en el mercado
- Diversificación de productos
- Tecnología de punta

Oportunidades

- Capitalizar el crecimiento de ventas de líquidos
- Desarrollo de una red eficiente de cobertura propia
- Aprovechar economías de escala

Debilidades

- Acceso limitado a capital
- Alta dependencia en distribuidores
- Competencia con jugadores distintos

Amenazas

- Capacidad financiera de ciertos competidores
- Entrada de nuevos jugadores internacionales
- Riesgo político creciente
- Alta inflación genera distorsión de costos

1.4.2.5 LÍNEAS Y UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

1.4.2.5.1 LÍNEA DE SOLUBLES

Fresco Solo

Fresco Solo es una bebida de preparación instantánea con sabor y aroma natural enriquecido con 7 vitaminas y calcio (Creciplus), ideal para el consumo de niños y de toda la familia. Este producto nació junto SUMESA por lo que se constituye en una marca insignia, parte de la tradición ecuatoriana y consecuentemente es uno de los principales generadores de ingresos para la organización.

Figura 1.1
Fresco Solo



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Yupi

Jugo instantáneo hecho con sabor a fruta natural, al igual que Fresco Sólo contiene Creciplus, convirtiéndolo en una buena alternativa para calmar la sed de niños y adultos. Esta marca es de carácter más familiar, ideal para acompañar las comidas. Durante el auge de los jugos solubles, Yupi fue protagonista y líder, sin embargo ante la tendencia por consumir productos naturales –en este caso, el desplazamiento de los jugos artificiales solubles y líquidos por los naturales- el crecimiento del segmento se estancó y con ello el desempeño de la marca cayó conjuntamente con su rentabilidad.

Figura 1.2
Yupi



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

GelaSola

GelaSola es un agradable postre de gelatina con alto contenido nutritivo (Creciplus), recomendada para dietas blandas. Esta marca fue creada a fin de completar la línea de solubles de SUMESA y aumentar la presencia de la marca corporativa en el mercado, sin embargo, la ausencia de un enfoque diferenciador no permite que compita y mucho menos que crezca.

Figura 1.3

GelaSola



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Maicena SUMESA

Producto nutritivo hecho a base de fécula de maíz, utilizado como ingrediente en la preparación de sopas, salsas, coladas, postres y otros. La marca compite dentro de un mercado maduro, ocupando las primeras posiciones junto con su rival Royal, permitiéndole ser altamente rentable.

Figura 1.4
Maicena SUMESA



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Ranchero

Ranchero es un producto para preparación instantánea de caldo de gallina, siendo además utilizado para realzar el sabor final de las comidas. Esta marca es líder del maduro y tradicional segmento de sazonadores culinarios, lo que la convierte en una de las vacas de efectivo de SUMESA.

Figura 1.5
Ranchero



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

1.4.2.5.2 LÍNEA DE BEBIDAS

Frutal

Bebida tipo néctar hecho de pulpa de fruta natural, envasada asépticamente en Tetrapack, y en botellas de vidrio, sin conservantes, lo que garantiza su almacenamiento y colocación en percha sin refrigeración. Frutal es la propuesta de SUMESA para competir en el joven mercado de los jugos naturales; no obstante, su crecimiento es por debajo de la tasa promedio del segmento y su nivel de rentabilidad es bajo.

Figura 1.6

Frutal



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Jugos SUMESA

Los jugos SUMESA son bebidas refrescantes listas para tomar, de sabores cítricos como naranja, mandarina y limón. También contiene Creciplus haciéndolo recomendable para niños. Este producto, al igual que lo solubles como anteriormente se explicó, presenta un desempeño deficiente debido a la tendencia del mercado por consumir productos naturales.

Figura 1.7
Jugos SUMESA



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Power Yus

Apareció durante el auge de las bebidas hidratantes, al igual que las demás marcas es un líquido rico en sales minerales y electrolitos que ayuda a reponer la energía rápidamente luego de haber realizado ejercicio físico. En la actualidad, cuenta con un 2% de participación, ínfima comparada con la del líder indiscutible, Gatorade.

Figura 1.8

Power Yus



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Agua SUMESA

Agua de mesa purificada por proceso de microfiltración de osmosis inversa dentro de un ambiente ozonificado, tratada con rayos ultravioletas y envasada en la más moderna maquinaria con tecnología de punta. Si bien el producto final goza de una alta calidad, la percepción de valor es menor que el precio por lo que su volumen de ventas es reducido.

Figura 1.9
Agua SUMESA



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Solo Té

Bebida refrescante lista para tomar con sabores a frutas enriquecido con Ginseng y Vitamina E. Está elaborado con materias primas seleccionadas; es pasteurizado y no contiene colorantes artificiales. Este tipo de bebida forma parte de la generación de productos naturales con enfoques saludables ya que en el caso del té, éste es un antioxidante natural que retrasa el envejecimiento celular, reduce el riesgo cardiovascular y contribuye al organismo con otras propiedades curativas. Al cumplir con las exigencias e inclinaciones del mercado, Solo Té resulta una marca rentable para SUMESA.

Figura 1.10
SoloTé



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

1.4.2.5.3 FIDEOS Y TALLARINES

Fideos y Tallarines SUMESA

Después de Fresco Sólo, esta línea de productos es la de mayor antigüedad, recordación y éxito de la empresa. Cuenta con un marcado liderazgo en la región costa por su volumen de ventas y en términos generales goza de aceptación a nivel nacional. Los Fideos y Tallarines SUMESA están elaborados bajo los más estrictos controles de calidad, son hechos a base de sémola de trigo durum y harina de trigo especial y se encuentran enriquecidos con Creciplus, convirtiéndolos en un excelente complemento para la alimentación familiar. Entre los tipos que se producen se encuentran: espagueti, cabellini, lazito, macarrón, codito, tirabuzón, lasaña –el único precocido-, entre otros.

Figura 1.11
Fideos y Tallarines SUMESA



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Fideos y Tallarines Diana

Lanzada al mercado como una marca de flanqueo, que no sólo le permita a SUMESA competir en el segmento de consumidores sensibles al precio sino que también proteja y prevenga la competencia directa de su marca top con otras de menor calidad. Al igual que la marca anterior, Diana ofrece una gama completa de fideos, desde espagueti, cabellini, lazito, macarrón, tirabuzón, etc.

Figura 1.12
Fideos y Tallarines Diana



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MARCA - PRODUCTO

1.5.1 HISTORIA Y CICLO DE VIDA DE FRUTAL

Frutal nace en el año 1998 como un jugo de aromas concentrado que no lleva fruta bajo el nombre de Frupi. Sin embargo, 2 meses después la marca cambia de nombre y renace como Frutal manteniéndose durante 4 años en la misma categoría de producto con los sabores de Naranja y Fruit Punch, siendo competidor directo de Tampico.

En el año 2002 Frutal desaparece del mercado debido a la falta de recursos financieros dirigidos a la planeación y ejecución de campañas publicitarias y/o promocionales, inversión que es de vital importancia en este tipo de productos. Adicionalmente, SUMESA consideró discontinuar el producto a fin de liberar recursos para el desarrollo de nuevos proyectos.

Entre las nuevas propuestas, para el año 2003, se encontraba la extracción de pulpa de fruta para ser exportada a mercados desarrollados, en los cuales productos naturales son altamente valorados y demandados. Esta idea surge ante la sub-utilización de la hacienda “Juanpa”, activo fijo de la empresa, donde la cosecha de mangos podría generar mayores ingresos al destinar su producción a mercados internacionales en lugar del nacional. Para su efecto, la adquisición de una máquina despulpadora fue necesaria para el procesamiento de la fruta y su posterior empaquetado y congelamiento. En este mismo período, SUMESA S.A. se inicia en una nueva línea para la producción y envasado de líquidos, proyecto que también demandó de una cuantiosa inversión en infraestructura

Dos años después y al contar con los recursos necesarios, la empresa identifica una oportunidad de negocios en la incursión del mercado emergente de jugos de frutas naturales; entonces se inicia la etapa de planeación y desarrollo del producto, el mismo que adopta el nombre de la antigua marca Frutal -nunca posicionada- a fin de evitar incurrir en costos de registro y patentes.

1.5.1.1 INTRODUCCIÓN Y LANZAMIENTO

Al llegar marzo del 2006, se realiza el lanzamiento de Frutal (jugo natural) en presentación botella de vidrio envasado en caliente, sin preservantes y conservando sus propiedades naturales. El target principal de la marca de SUMESA consistía en los jóvenes, aunque también se esperaba llegar a niños y adultos. Además, se puede citar que los sabores iniciales fueron mora, durazno, pera, mango y manzana clarificada.

El evento de lanzamiento de Frutal se realizó en el Hotel Sheraton en el cual ante la presencia de distribuidores, mayoristas, Prensa y Televisión se presentó el nuevo producto, sus atributos principales y la campaña publicitaria “Llegó el nuevo Frutal”. Durante el evento, se obsequiaron muestras del producto (sampling), y como tácticas de publicidad complementarias se utilizaron dummies y banners (rolls up).

La Caravana con el Show del Profesor Frutal desarrollada en escuelas y colegios, por el lapso de dos meses, fue otra herramienta de comunicación utilizada para dar a conocer el producto a uno de los grupos de interés, niños y adolescentes. Al mismo tiempo, se realizaron degustaciones en stands de la marca instalados en autoservicios. (Mi Comisariato, Tía)

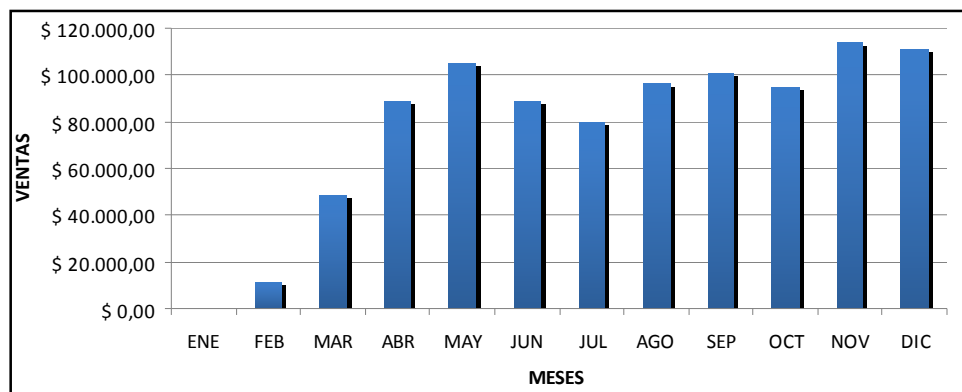
Durante esta etapa, el producto se distribuía en ciertas ciudades del país (Guayaquil, Quito, Cuenca y Salinas) siendo los autoservicios el principal canal para llegar al consumidor final y en segundo plano las tiendas de barrio (canal tradicional). En este tiempo, el Puerto Principal acaparaba el 40% de la producción.

Para finales del mismo año, se introdujeron dos nuevos sabores: guayaba y guanábana, y en el primer trimestre del 2007 se lanza la versión néctar, del sabor de manzana.

1.5.1.2 CRECIMIENTO

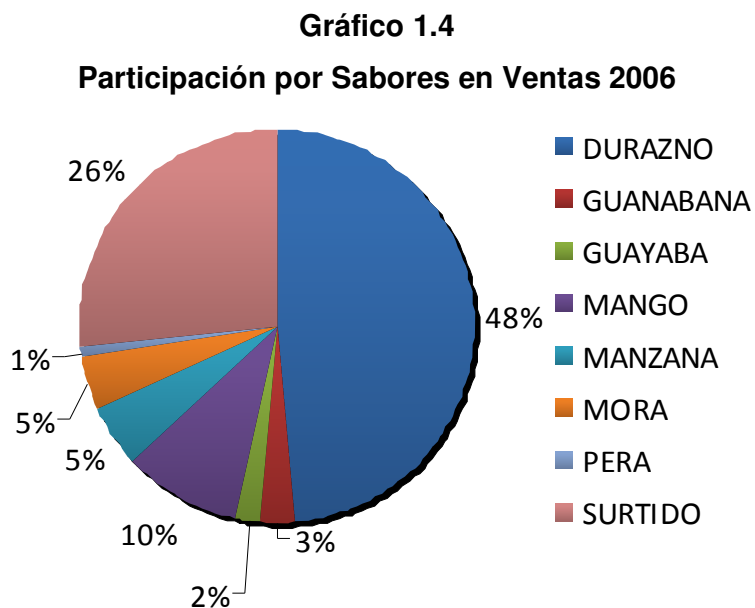
Tras haber concluido el año de introducción, las ventas netas totales a nivel nacionales de Frutal para diciembre del 2006 ascendieron a \$ 939.177,37, siendo los meses de noviembre y diciembre los de mayor movimiento como se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico 1.3
Volumen de Ventas Frutal 2006



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Asimismo, las ventas del primer año revelaron la tendencia de consumo del mercado en función al sabor, siendo el néctar de durazno el de mayor aceptación, con una participación en las ventas del 48,63% para el año 2006. El sabor de mango fue el segundo en preferencia con un 9,71% de representatividad en relación a las ventas netas totales. La participación de éstos y los demás sabores de la marca respecto al total de ventas, se detalla en el siguiente gráfico.



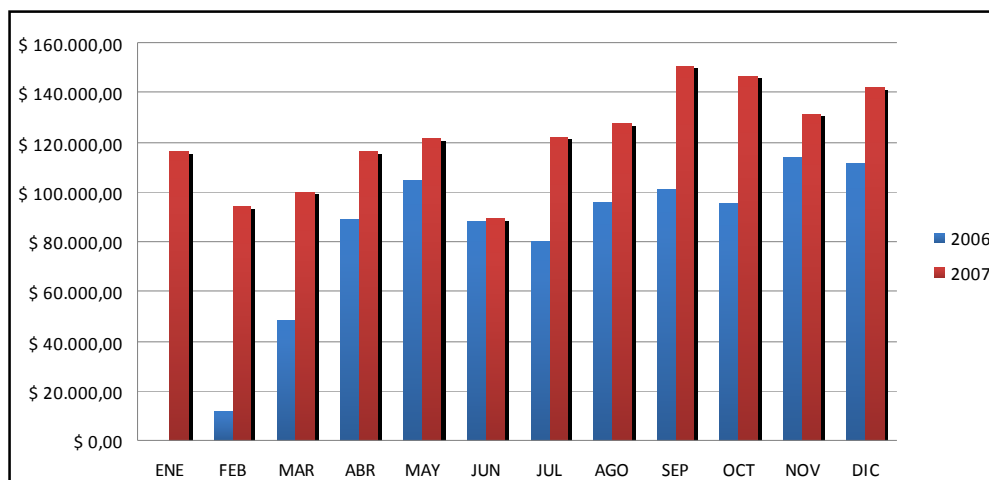
Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

A mediados del 2007, se decide finalmente discontinuar los cuatro sabores de más baja rotación: guayaba, guanábana, pera y manzana clarificada como una medida que libere recursos, necesarios para financiar el lanzamiento del Frutal Light en los sabores de Mango, Durazno y Manzana. Esta estrategia marca producto (extensión de línea) estuvo basada en la tendencia del mercado ecuatoriano por consumir productos bajos en grasas, azúcares y calorías.

En este mismo año, se introduce la presentación del producto en envase Tetra-pack, siendo éste más práctico y seguro para los niños, e incidiendo favorablemente para que padres de familia lo incorporen en la alimentación de sus hijos.

Al cierre del año, Frutal había vendido \$ 1.456.767,53 netos, experimentando un crecimiento del 35,53% con respecto del período anterior y siendo los últimos 4 meses los de mejor desempeño¹⁰.

Gráfico 1.5
Ventas Frutal 2006-2007



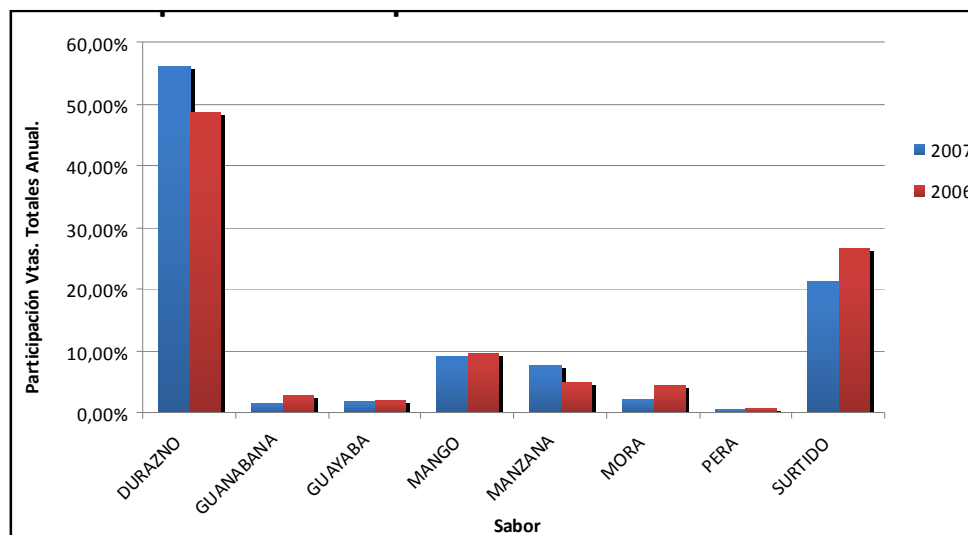
Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

A su vez, la preferencia de consumo por el néctar de durazno creció en un 44,09% para el 2007, y contribuyó con el 58,08%, 816,000.00 dólares, de las ventas totales de ese mismo año. En el gráfico de la participación comparativa por sabores, se observa el bajo desempeño de los sabores guayaba, pera y guanábana que llevo a la empresa a detener su producción

¹⁰ Fuente: SUMESA S.A.

y a retirarlos del mercado. El crecimiento del 58,84% en la demanda del sabor de manzana es otro de los logros sobresalientes del período, explicado en parte por el lanzamiento del néctar de esta fruta en el primer trimestre del año.

Gráfico 1.6
Participación de Sabores 2006-2007



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

Por último en el 2008, la marca lanzó un sabor bastante original llamado Cóctel de Frutas, a fin de refrescar la marca y ofrecer una nueva propuesta para el exigente paladar del consumidor.

En este año las ventas acumuladas hasta el mes de agosto ascendieron a \$842,796.19, valor que comparado con las cifras comprendidas entre enero y agosto del 2007, revelaron un decrecimiento del 5% de las ventas. Al mismo tiempo la participación del mercado que para el año anterior se ubicaba en 1,8%, cayó 0,3 puntos porcentuales. En este punto es necesario acotar que si bien las ventas presentaron un crecimiento notable entre el año de

lanzamiento y el período 2007, la participación de mercado de Frutal ha sido históricamente ínfima, debido en parte a una tasa de crecimiento por debajo del de la industria y, agravado en el último período por la entrada de nuevos jugadores con mayor capacidad de inversión. De esta forma la etapa de crecimiento, maduración y permanencia de la marca Frutal quedan comprometidas en un entorno cada vez más competitivo y que exige a las empresas mayores inversiones para volverse protagónicas en el segmento de jugos naturales.

1.5.2 ANÁLISIS FODA DE LA MARCA PRODUCTO

Fortaleza

- Producto de calidad superior hecho a base pulpa de fruta natural.
- Procesos estandarizados e insumos de alta calidad.
- Integración horizontal hacia atrás para la obtención de ciertos insumos estratégicos.

Oportunidades

- Globalización de la marca (exportación del producto a mercados internacionales donde se valora la calidad y se prefiere productos 100% naturales, sin preservantes)
- Obtener financiamiento extranjero para invertir en el desarrollo y crecimiento de la marca Frutal.
- Potencializar las propiedades vitamínicas y nutritivas del producto (CRECIPLUS) bajo un nuevo enfoque.

Debilidades

- Empresa de corte familiar no interesada en explotar y aprovechar el potencial de la marca.
- Recursos financieros limitados para el desarrollo de la marca.
- Deficiente manejo de los canales de distribución. (baja cobertura, especialmente en el canal tradicional)
- Ausencia del CIM (Comunicación integrada del marketing) acorde al ciclo de vida de la marca.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores –inclusive de escala internacional- por el atractivo del mercado.
- Escasez de la fruta por la alteración del clima a nivel mundial.
- Cambio de la tendencia de consumo dada la volatilidad de gustos y preferencias de los mercados.
- Inestabilidad del marco legal, político y económico del país.

1.5.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER, DESCRIBIENDO EL MICROENTORNO DE LOS JUGOS NATURALES (VER ANEXO 1: DIAGRAMA DE PORTER)

1.5.3.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

En el mercado de Jugos de Frutas Naturales existe un alto nivel de competitividad, el mismo que está liderado, desde inicios del 2008, por la marca Pulp de Ajecuator, que se enfoca en una estrategia de precios bajos; seguido por Natura (Nestlé), Sunny (Quicornac), Deli (Delisoda), Frutal (SUMESA) y Jambo (Toni).

PULP (AJECUADOR)

La empresa Ajecuator filial de la multinacional peruana Ajegroup, inicio sus operaciones en Ecuador a partir del año 2001, comercializando su producto estrella Big Cola. Esta empresa cuenta con la certificación internacional HACCAP (análisis de peligros y control de puntos de críticos), considerada como sinónimo de inocuidad y seguridad alimentaria.

A comienzos del 2007 incursionó por primera vez en el mercado Ecuatoriano de Jugos Naturales con su marca Pulp, que inicialmente era importado directamente desde Perú. En el mismo año, la empresa adecua sus instalaciones para empezar a producir esta línea de productos, haciendo una inversión del 3.5 millones de dólares. Bajo la filosofía de “Calidad Internacional a Precio Justo” combinado con una amplia cobertura, la multinacional compite con éxito y es el líder actual de la categoría con un 33,5% de participación.

Figura 1.13.
Pulp



FUENTE: AJEGROUP, 2008

NATURA (NESTLÉ)

Como parte de la expansión de la empresa Nestlé en América Latina, inicia la comercialización de sus productos en el país, a través de la importación de los mismos por la Comercializadora Panamericana y abre su primera fábrica en la ciudad de Guayaquil en 1965. Esta gigante de la industria alimenticia ha ido incrementando sus líneas de productos con la adquisición de otras empresas Ecuatorianas.

Uno de los productos estrellas de Nestlé son los jugos Natura, primer jugo natural en ser fabricado en el mercado ecuatoriano, siempre respaldado por el sello de calidad que brinda la marca corporativa. Su estrategia se enfoca

en la innovación de productos y en atender todas las demandas de los consumidores, una de sus tácticas fue la creación de los mixes de jugos que son una tendencia que está creciendo no sólo en el país sino también a nivel mundial.

Mientras en el 2000, Natura vendía un promedio semanal de 3.224 cajas, siete años después las ventas registran una evolución de casi el 500% al colocar actualmente un promedio de 15.252 cajas semanales.

Figura 1.14

Natura



Fuente: TÍA, 2008

DELI (DELISODA)

Deli es la marca-producto creada y fabricada por la empresa Delisoda que adquirió la franquicia para embotellar los productos de PepsiCo, Inc. en todo el territorio ecuatoriano. Este jugo natural fue el primero en ser envasado y vendido en botella de vidrio, y mantuvo su liderazgo absoluto en el segmento

de mercado, hasta que problemas con su proveedor principal (Quicornac) se suscitaron, disminuyendo drásticamente su oferta y consecuentemente perdiendo gran parte de su participación y presencia en el sector.

Figura 1.15

Deli



Fuente: Delisoda, 2008

SUNNY (QUICORNAC)

Quicornac empresa que se dedicaba a la producción, exportación y comercialización de pulpa, puré y concentrados de frutas, inicia en el año 2000 sus operaciones en el mercado de jugos naturales con la marca Sunny.

La estrategia de Sunny se basa en identificar las necesidades de los consumidores y convertirlas en oportunidades; ejemplo de esto fue en el

2006, cuando debido a los cambios en políticas de alimentación de los escolares -en las que sólo se permitiría alimentos saludables en las loncheras- la empresa decidió cambiar su empaque y lanzar Sunny box para que los niños disfruten de una bebida de calidad en el recreo.

Figura 1.16

Sunny



Fuente: Quicornac, 2008

JAMBO (TONI S.A.)

Industrias Lácteas Toni S.A. nace en el año 1978 bajo la dirección y tecnología de Toni de Suiza, siendo la primera planta procesadora de yogurt industrial en el Ecuador. En el 2008 lanza su marca Jambo para complementar su portafolio de productos y participar dentro del comercio de jugos naturales. Desde el lanzamiento de Jambo, Toni ha apelado a su compromiso de calidad con la inclusión de su marca madre como respaldadora de la nueva propuesta.

Figura 1.17

Jambo



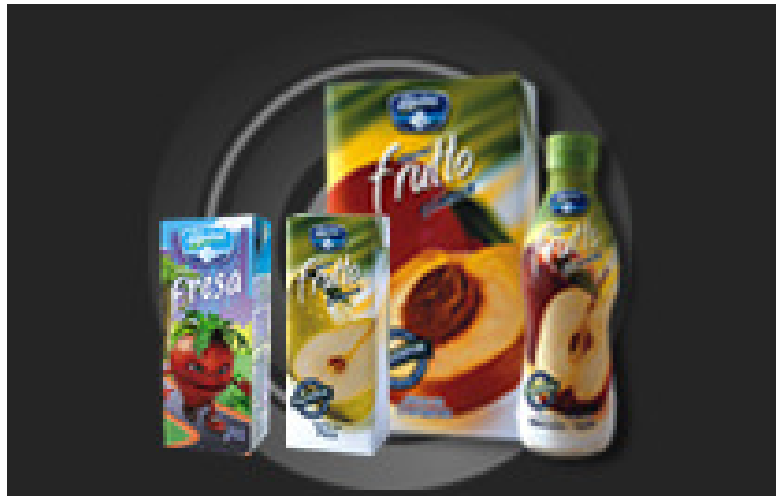
Fuente: TONISA, 2008

FRUTTO (ALPINA)

Alpina Productos Alimenticios S.A. es una multinacional colombiana, que instala sus plantas en Ecuador en el año de 1997, y se dedica a la producción y comercialización de productos derivados de la leche. En el año 2006, Alpina encuentra una oportunidad en el mercado de jugos naturales y lanza al mercado su marca Frutto, desarrollando una estrategia de diferenciación de producto, logrado por su claro enfoque de ser un aliado de la salud y de producir un momento placentero sin arrepentimientos, dado que al ser endulzado 100% con fructosa -el azúcar natural de las frutas- su contenido de azúcares y calorías es reducido.

Figura 1.18

Frutto



Fuente: Alpina, 2008

DEL VALLE (COCA – COLA COMPANY)

Marca de origen mexicano, adquirida hace dos años por Coca – Cola Company, comercializada en 35 países del mundo y recientemente introducida al mercado ecuatoriano como medio para expandir el negocio de bebidas hacia los segmentos de mayor crecimiento -jugos naturales y néctares- , con la visión de ser líder en esta categoría tanto a nivel nacional como global. Este nuevo retador cuenta con recursos financieros suficientes y una infraestructura logística de amplia cobertura que le proveen de un alto potencial de crecimiento en el sector.

Figura 1.19
Jugos del Valle



Fuente: Coca-Cola, 2008

1.5.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El néctar de durazno es el producto de mayor preferencia en el mercado de jugos naturales, por lo que la pulpa de esta fruta es altamente demandada por las empresas ecuatorianas; lamentablemente el país no cuenta con la producción necesaria de esta fruta para satisfacer la demanda interna, por lo que SUMESA debe comprársela a la Comercializadora Tradecos de Chile e importarla en contenedores a través de barcos, lo que hace que el costo de esta materia prima se encarezca y eleve los costos de producción.

Por otro lado, SUMESA tiene entre sus activos a la hacienda “JUANPA”, en la cual se produce mangos que son usados por la empresa en la elaboración de sus productos y se convierten en un elemento diferenciador al momento de competir en el mercado. Las demás materias primas utilizadas en la Cadena de Valor y otros servicios de soporte son provistas por otras empresas ecuatorianas.

De esta forma se puede afirmar que la implicación de los proveedores de insumos estratégicos es alta, especialmente en el caso de la pulpa de durazno que experimenta una alta demanda por parte de otras empresas del negocio y la cual es la base para la elaboración del sabor de mayor rotación y volumen de ventas de SUMESA.

1.5.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En el grupo de compradores del mercado de jugos naturales se encuentran todas aquellas personas que preocupadas en su salud y las de los suyos, disfrutan de consumir productos naturales, libres de químicos (persevantes). Según estudios recientes realizados por IPSA GROUP Latin America este segmento representa alrededor de 25 millones de dólares en ventas anuales, y se demostró que la cantidad de consumidores de estas bebidas crece a un ritmo constante del 17% anual.

Como se ha mencionado, el consumidor actual de esta categoría es altamente exigente, sin embargo, en el contexto nacional el individuo que prioriza en su salud cuenta con pocas alternativas en el segmento de bebidas, siendo una de sus pocas opciones los jugos naturales. Además, es poco probable que el grupo de consumidores de este mercado unan fuerzas

para incrementar su poder de negociación, ya que actúan de forma independiente.

1.5.3.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Ecuador es un país de economía abierta, por lo que no existen monopolios se practica la libre competencia, siendo posible afirmar que nuevos participantes tienen un fácil acceso al mercado ecuatoriano. En lo referente al mercado de jugos naturales, se necesita realizar una gran inversión, tanto para la construcción de infraestructura como para implementación de maquinaria y otros activos, y que sólo las grandes empresas multinacionales pueden realizar, como es el caso de The Coca-Cola Company que en años recientes compro la marca Jugos Del Valle y comenzó la producción y embasamiento de esta bebida en el país a inicios del segundo semestre del 2008.

Por tanto, la probabilidad de que nuevos rivales aparezcan es media, creíble en el caso de empresas multinacionales, e inverosímil para empresas nacionales de mediano tamaño pertenecientes a sectores no relacionados.

1.5.3.5 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hoy en día el comportamiento del mercado se rige según las tendencias del sector, que obligan a los consumidores a decidirse por los productos que se demanden en el momento, esto hace que las empresas se vuelvan más competitivas y estén innovando constantemente.

Actualmente, la tendencia es hacia lo natural y los productos sustitutos no representan en sí una gran amenaza, sino más bien radica en la evolución del mercado y hacia donde se direcciona. Entre principales sustitutos de los jugos naturales se encuentran: aguas embotelladas, jugos artificiales, jugos solubles, bebidas gaseosas, bebidas aromáticas, bebidas hidratantes, bebidas energizantes y bebidas lácteas.

1.5.4 MEZCLA DE MARKETING ACTUAL

1.5.4.1 PRODUCTO

Como se ha mencionado Frutal es un néctar de fruta que satisface la necesidad de alimentarse bien. Entre sus atributos funcionales principales se encuentra: buen contenido de fruta y alto valor nutritivo por gozar del complejo vitamínico Creciplus.

Otro de los atributos que ha caracterizado a este producto desde su introducción es la calidad superior lograda a través de un proceso estandarizado y, mediante la utilización de materia prima seleccionada. Por ello, la mora es comprada a proveedores nacionales aprobados; en tanto que el mango en su mayor proporción proviene de la hacienda de la empresa y, una menor parte es comprada. En el caso de la pulpa de durazno y manzana, éstas son importadas de Chile, país considerado como uno de los mayores productores de estas frutas y reconocido por su calidad.

El proceso inicia con la desinfección de las botellas -elaboradas por Cridesa- que luego ingresan a la línea de producción, donde por tuberías de acero inoxidable fluye el néctar de fruta hasta las mismas. Los recipientes van a

una cámara aséptica con ambiente de ozono donde se envasa el jugo. Las botellas permanecen a 95°C por 25 segundos. Al terminar el pasteurizado, se verifica cada botella y se revisa que los envases no tengan impurezas. Por último, los productos reciben una descarga de agua fría para eliminar cualquier microorganismo que haya sobrevivido al proceso.

Finalmente, en lo que respecta a las presentaciones del producto, Frutal néctar viene envasado en botella de vidrio de 237 ML, en Tetra-Pak de 200 ML y 1 L. Asimismo, se han lanzado diversos sabores desde la introducción del producto: durazno, mango, mora, cóctel de frutas, manzana néctar, manzana clarificada, guayaba, guanábana, pera; manteniéndose hasta la fecha actual en el mercado los cinco primeros. Con el fin de que se mantenga la frescura del producto hasta su consumo el producto una vez embalado en diferentes empaques es embarcado en los camiones que lo transportan hacia las bodegas centrales de distribución.

1.5.4.2 PRECIO

Los precios de venta al público sugeridos de los Jugos Frutal vienen dados en función de sus diferentes presentaciones, en el caso de la botella de vidrio de 237 ML, ésta tiene un valor de \$0,45 y los Tetra-Pak de 200 ML y 1 L están valoradas en \$0,25 y \$ 0,99 respectivamente. En base a estos importes se negocia el margen comercial con los diferentes miembros de los canales de distribución: 20% a distribuidores, autoservicios e instituciones y, 16% para mayoristas y cobertura.

Esta fijación de precios es tipo estándar, al estar dentro del rango de precios de las marcas competidoras, y su propósito principal es mantenerse próxima a la disponibilidad de pago del consumidor promedio de la categoría.

1.5.4.3 PLAZA

El principal canal de distribución para hacer llegar los jugos Frutal a los consumidores es el moderno (Autoservicios), tales como Supermaxi y Mi Comisariato; seguido por instituciones (TÍA, Comisariatos Jr., Restaurantes, entre otros) y en una mínima proporción a través del canal tradicional (tiendas de barrio y mini-markets).

1.5.4.4 PROMOCIÓN

Frutal al ser un producto con poco tiempo dentro del mercado aún no cuenta con el poder financiero suficiente para desarrollar y sostener campañas publicitarias agresivas, de vital importancia para la comunicación del posicionamiento deseado.

A pesar de su limitado presupuesto, la marca pauta en radio y televisión durante las temporadas de alto consumo, donde el mensaje se centra en recalcar la característica de ser un producto natural de calidad. Con el ánimo de optimizar los recursos, la empresa despliega campañas de BTL en relaciones públicas, utilizando la imagen del Doctor Frutal en escuelas y colegios, personaje que a más de obsequiar productos, brinda consejos y recomendaciones a los niños y adolescentes, acerca de la importancia de la alimentación para una buena salud.

Figura 1.20
Promoción Frutal



Fuente: Tomado de SUMESA S.A., 2008

CAPÍTULO 2: **PROPUESTAS**



2.1 ESTUDIO SOBRE LA PERCEPCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL CONSUMIDOR.

2.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1.1.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: FOCUS GROUP

OBJETIVOS

- Identificar los atributos que el consumidor de jugos naturales valora.
- Detectar los grupos de mayor consumo de jugos naturales por familia.
- Conocer las marcas de mayor consumo por parte de los participantes.
- Evaluar las características diferenciadoras de las marcas más sobresalientes.

ASPECTOS GENERALES

A. Perfil de Participantes

El Focus Group se lo desarrolló con siete personas, número de participantes recomendados en la utilización de esta técnica. Por otra parte, se procuró que las características de los entrevistados sean las más próximas a las del grupo objetivo de la marca en estudio:

- Consumidores de jugos
- Edad: 19 a 25 años
- Nivel Socio-Económico: Medio

B. Fecha y Lugar

La actividad se desarrolló el lunes 22 de diciembre del 2008 a las 16:00 en la sala de reuniones de la Asociación Estudiantil de la FEN.

C. Metodología

Los participantes fueron seleccionados por observación y en base al juicio del investigador. Con el fin de confirmar que los invitados tentativos cumplan con el perfil, previamente establecido se les realizó una breve entrevista de carácter exploratorio e informativo, a través de la cual se les dio a conocer los objetivos de la actividad así como el rol a desempeñar.

En la fecha y lugar establecidos se reunieron los participantes del Grupo Focal, junto con un moderador encargado de dirigir la discusión y el debate dentro del marco señalado, de tal forma que se cubran los puntos críticos de la investigación. Complementariamente, durante la sesión estuvo presente un observador, cuyo principal rol fue el de anotar los datos más relevantes del evento. La reunión fue grabada en formato de audio y video para los análisis respectivos y la elaboración del informe.

INFORME

En primera instancia, se buscó determinar los conceptos e ideas que los participantes tienen en relación a las palabras “jugo de fruta”. Las asociaciones que sobresalieron fueron: NATURAL y NUTRICIÓN.

De igual manera, los entrevistados manifestaron que encuentran a los jugos industrializados altamente atractivos por su practicidad y el ahorro de tiempo que involucran al momento de consumirlos.

La presencia de preservantes, aditivos y en resumen “químicos” -como lo calificó la audiencia- es la desventaja más relevante de la versión industrializada de los jugos de fruta, característica ausente en los jugos hechos en casa donde la frescura y confiabilidad en la preparación son bien valoradas. Cabe señalar que en el caso de los jugos de fruta industrializados, el contenido de preservantes lleva a que los consumidores los perciban como 55% naturales en su composición.

A partir de las afirmaciones anteriores, se identificó que los atributos más valorados por parte de los consumidores son: calidad, alto contenido de fruta, consistencia y nivel bajo de químicos. No obstante, la característica más apreciable para el grupo de participantes fue la consistencia, de la cual se deriva uno de los mayores hallazgos:

Mayor Consistencia = Mayor contenido de Frutas + Bajo nivel de preservantes y/o Más natural = Mayor calidad

En lo que respecta a los hábitos y comportamientos, se encontró que el principal motivo de consumo estriba en que el producto al ser más natural y nutritivo es percibido como más saludable, gozando de mayor aceptación que otras bebidas tradicionales. No existe un momento de consumo específico para este producto; sin embargo, los participantes coincidieron en que puede ser un buen acompañante para el desayuno o el almuerzo familiar (presentación de un litro) durante los fines de semana. Además, se identificó que en los hogares los niños y adolescentes son los sujetos de mayor consumo mientras que los adultos (padres y amas de casa) y jóvenes son los agentes de compra.

A nivel de marcas, las más conocidas son: Deli, Sunny, Natura y Pulp, donde la primera es percibida como la líder. Los consumidores no encuentran

diferencias entre las dos marcas de mayor popularidad (Deli y Sunny), manifestando su poca apertura para experimentar y probar nuevas marca. En este punto se evidenció falta de conocimiento sobre marcas de la categoría producto explicado por el comportamiento anteriormente señalado.

Finalmente, se consultó sobre la marca en estudio a lo que la mayor parte del grupo de participantes reflejó desconocimiento sobre la misma, ya que sólo tenían una noción básica de Frutal en base a la imagen de su empaque – puntualmente el tucán- y ninguno había comprado, ni probado el producto.

Con el fin que los consumidores opinen sobre la imagen de la marca y la calidad del producto, se les mostró las diferentes presentaciones de Frutal. La percepción y asociaciones de la marca derivadas del logo, colores y diseños del envase fueron: marca con nombre delicado, que irradia vida y se relaciona con la naturaleza; dirigida para un público infantil.

2.1.1.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

2.1.1.2.1 OBJETIVOS

- Evaluar la recordación de marca (Top of Mind) de los distintos participantes.
- Determinar la imagen de marca de los distintos participantes de la categoría.
- Desarrollar perfil promedio del consumidor de jugos naturales.

2.1.1.2.2 PREGUNTAS QUE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA DEBE CONTESTAR

1. ¿Cuál es la marca más recordada de néctar de fruta en el mercado en estudio?
2. ¿Cuál es el atributo que determina la preferencia de marca del consumidor guayaquileño al momento de comprar un néctar de fruta?
3. ¿Cuán natural consideran los consumidores a los néctares que suelen consumir?
4. ¿Los consumidores conocen y/o han probado la marca en estudio?

2.1.1.2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

1. La marca más recordada por los consumidores de néctar de fruta es Sunny con un 45% de recordación.
2. Con un 30%, el bajo nivel de químicos es el criterio y atributo determinante para el consumidor al momento de comprar el producto.
3. La mayor parte de los consumidores encuestados perciben que el néctar de fruta de su preferencia es 50% natural en su composición.
4. El 48% de los entrevistados conocen la marca Frutal, y de éstos el 50% la han probado.

2.1.1.2.4 PROCESO DE DISEÑO DE MUESTREO

2.1.1.2.4.1 POBLACIÓN OBJETIVO

Con el propósito de desarrollar una investigación eficaz se ha definido a la población objetivo de la siguiente manera:

- **Elemento:** Hombres y mujeres mayores de 16 años de nivel socio-económico bajo a alto, que consuman y/o compren bebidas no alcohólicas.
- **Unidad de muestreo:** Hogares
- **Extensión:** Zona urbana de Guayaquil
- **Tiempo:** 2008

2.1.1.2.4.2 MARCO DE MUESTRA

Los elementos de la muestra serán los transeúntes de las principales calles y avenidas de la ciudad, siendo seleccionados sólo aquellos que cumplan con el perfil de la población objetivo.

2.1.1.2.4.3 TÉCNICA DE MUESTREO

En primer lugar, el muestreo será no probabilístico por juicio puesto que el criterio personal del investigador será el que determinará los elementos que cumplen con el perfil adecuado para ser incluidos en la muestra. Este muestreo resulta conveniente en este estudio por cuanto es capaz de

generar buenos estimados de las características de la población, más aún cuando el investigador es también el que realiza la encuesta.

2.1.1.2.4.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra se empleará el método de intervalo de confianza, técnica que consiste en la construcción de intervalos alrededor de medias o proporciones de muestra, utilizando la fórmula de error estándar.

El punto de partida para este cálculo, tiene como base el conocimiento del tamaño de la población, que en el caso de estudio está dado en proporciones (consumidores de jugos de fruta y no consumidores de la población en estudio). Cabe señalar que las proporciones que se ingresaran en las fórmulas fueron calculadas por los autores, tomando como referencia datos procedentes de fuentes secundarias de alta confiabilidad (estudios de mercado de IPSA Group).

La población de individuos que consumen jugos de fruta industrializados (PCJI) se la halló mediante la multiplicación del cociente entre el tamaño del mercado guayaquileño en litros y el promedio de consumo del producto en litros por hogar, multiplicado por el número de miembros promedio por familia.

$$PCJI = \left[\frac{7'700.000}{20,35} \right] 4$$

$$PCJI = 1'513.516$$

Si al dato anterior se lo divide para el total de la población guayaquileña, se obtiene la proporción de personas que consumen jugo de frutas industrializados (p).

$$p = \left[\frac{1'513.516}{2'167.772} \right]$$

$$p = 69,82\%$$

Por otra parte la proporción de personas que no consumen el producto (q), sería la diferencia ($1-p$). Entonces, q es igual a 30,18%.

En lo que respecta al nivel de confianza, se lo ha establecido en 95%, cuyo valor Z es de 1,96. El margen de error tolerable ($p-\pi$) se lo ha fijado en 5%. De esta forma ingresando en la fórmula todos los datos obtenidos en los apartados anteriores, se obtiene que:

$$n = Z^2 \left[\frac{p \times q}{e^2} \right]$$

$$n = 1,96^2 \left[\frac{0,6982 \times 0,3018}{0,05^2} \right]$$

$$n = 324$$

Por tanto, la muestra está compuesta por 324 personas de la ciudad de Guayaquil.

2.1.1.2.5 DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A. Decisiones sobre las Escalas de Medición a utilizar en el cuestionario (según la información y análisis estadístico requerido):

1. Nominal

Este tipo de escala es la de mayor uso dentro del cuestionario y se la emplearan a fin de conocer información precisa:

- **Información personal:** género, sector, nivel Socio-económico
- **Comportamiento de compra:** motivo de compra, atributo más importante, preferencia de marca, lugar de compra, presentación más adquirida, principal consumidor en el hogar, momento de consumo, promociones preferidas; disponibilidad de pago por mayor calidad
- **Conocimiento y prueba de la marca en estudio.**

2. Intervalo

Esta clase de preguntas buscarán obtener datos de naturaleza cuantitativa, tales como:

- Edad
- Percepción de la calidad del néctar como un producto natural.
- Frecuencia de compra/consumo.

B. Decisiones sobre la estructura del cuestionario.

1. Consideraciones preliminares

Cada una de las preguntas del cuestionario se formulará a fin de cumplir los objetivos de la investigación, los mismos que una vez alcanzados permitirán la aplicación y desarrollo de la técnica VTM. El formulario también deberá ser capaz de evaluar cada una de las hipótesis establecidas.

Dada la naturaleza descriptiva de la investigación no se buscará establecer relaciones entre variables dependientes e independientes, por lo que el cuestionario se mantendrá dentro de dicho marco.

2. Secuencia de preguntas

Al inicio del cuestionario se pretende conocer las características demográficas de los encuestados. Por otra parte, la primera pregunta busca identificar la marca de néctares de fruta de mayor recordación, debido a ello es una interrogante abierta en la que el consumidor responde con la primera marca que viene a su mente.

Las preguntas posteriores persiguen revelar los motivos y preferencias de compra, hábitos de consumo y en general el perfil del consumidor de la categoría. Para culminar y breves rasgos, se desea cuantificar el número estimado de usuarios de la categoría que conocen la marca en estudio, e inclusive los que han probado el producto.

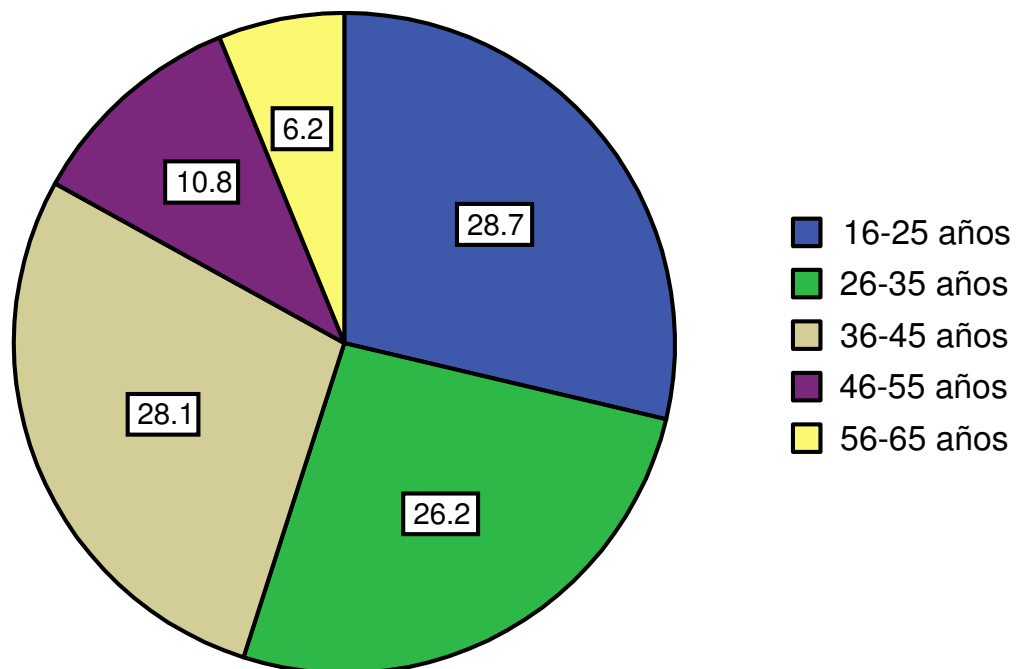
C. Elaboración del cuestionario inicial

Cuestionario adjunto al final del proyecto (*ver anexo 3*).

2.1.1.2.6 ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS (VER ANEXO 4: TABLAS DE FRECUENCIAS)

Para efectos del estudio la población muestral se incluyó grupos de diferentes rangos de edades, sectores y niveles socio-económicos. De esta forma, el 28,7% de las personas entrevistadas tenían edades que oscilaban entre 16 a 25 años; mientras que el grupo cuyas edades van de 36 a 45 años tuvo un 28,1% de representatividad. En el caso de los participantes entre 26 a 35 años su proporción con respecto al total de la muestra fue del 26,2%; por último los dos grupos que concentran a las personas de mayor edad, sumaron un 17% de participación (*ver gráfico 2.1*).

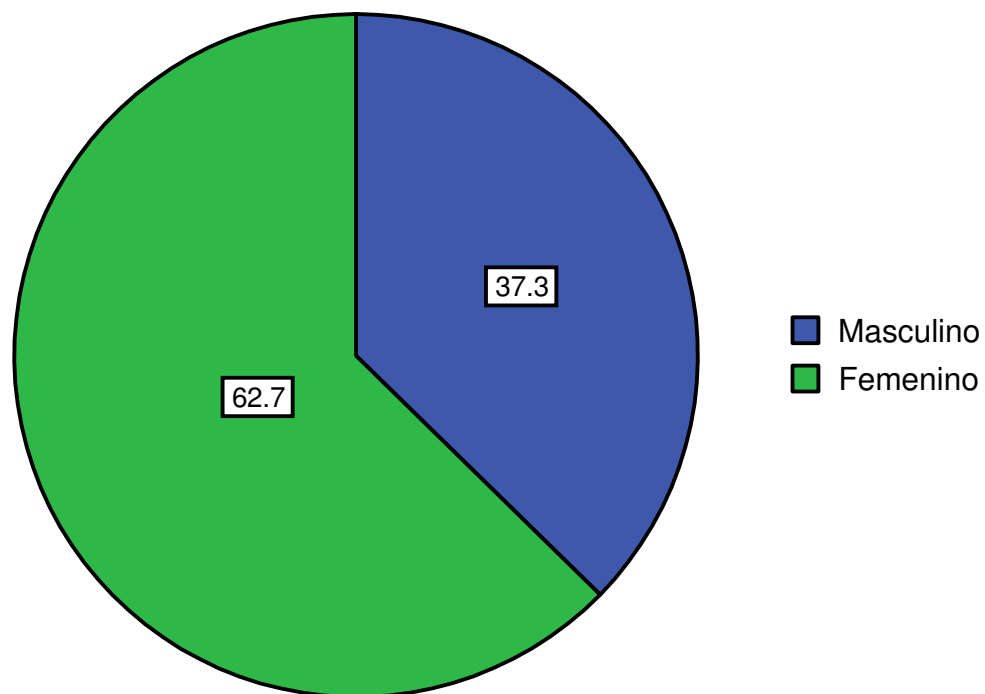
Gráfico 2.1
Edad



Fuente: Elaborado por autores

En el género se prefirió al femenino en un 62,7% puesto que en el mayor de los casos las mujeres son las que desarrollan el rol de comprador para este tipo de productos. La diferencia correspondió al grupo masculino (*ver gráfico 2.2*).

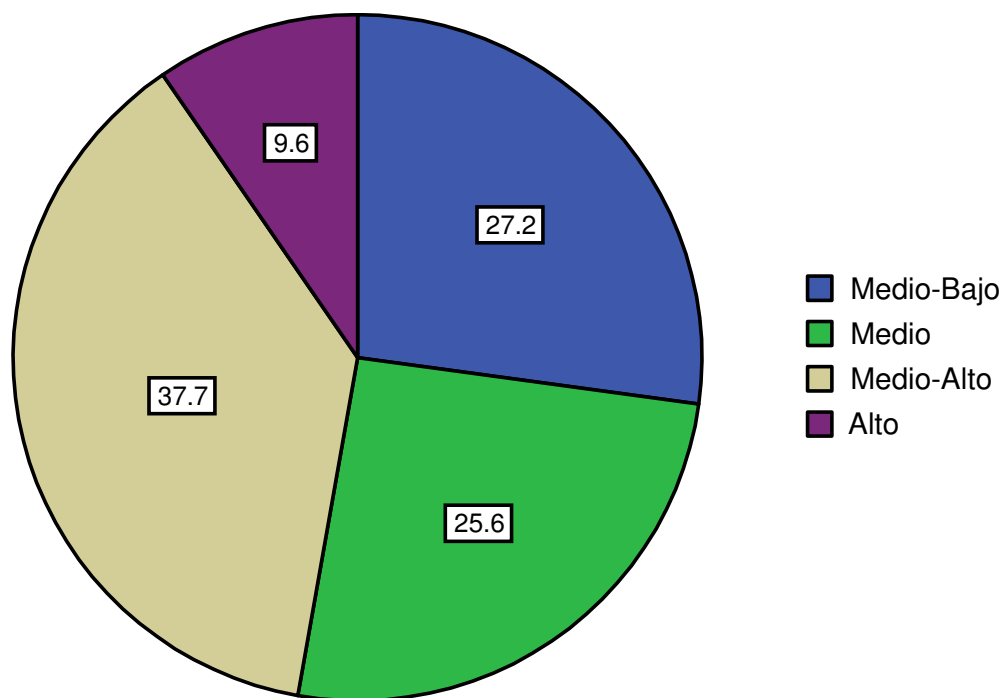
Gráfico 2.2
Género



Fuente: Elaborado por autores

La segmentación de la muestra por sectores (sur, centro, norte) fue homogénea con un 33,33% , no siendo este el caso en los niveles socio-económicos donde el medio-alto tuvo un 37,7%, seguido por el medio bajo y el nivel medio con un 27,2% y 25,6% respectivamente y, finalmente el alto con un 9,6% de participación (*ver gráfico 2.3*).

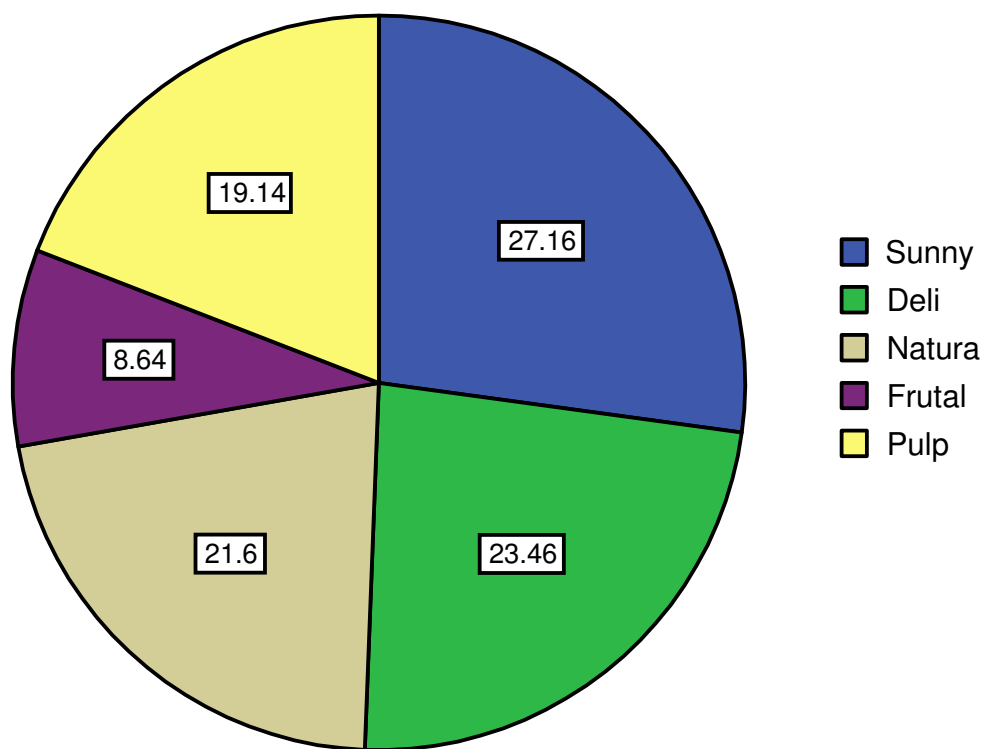
Gráfico 2.3
Nivel Socio-Económico



Fuente: Elaborado por autores

Dejando de lado las características demográficas de la muestra tomada, el estudio reveló como primer hallazgo que la marca de mayor recordación por parte de los consumidores de la categoría es Sunny con un 27,16%; Deli y Natura ocupan el segundo y tercer lugar con el 23,46% y 21,6% respectivamente, y Pulp el cuarto lugar con un 19,14%. La marca en estudio es la última en cuanto a recordación con tan solo un 8,64% (ver gráfico 2.4).

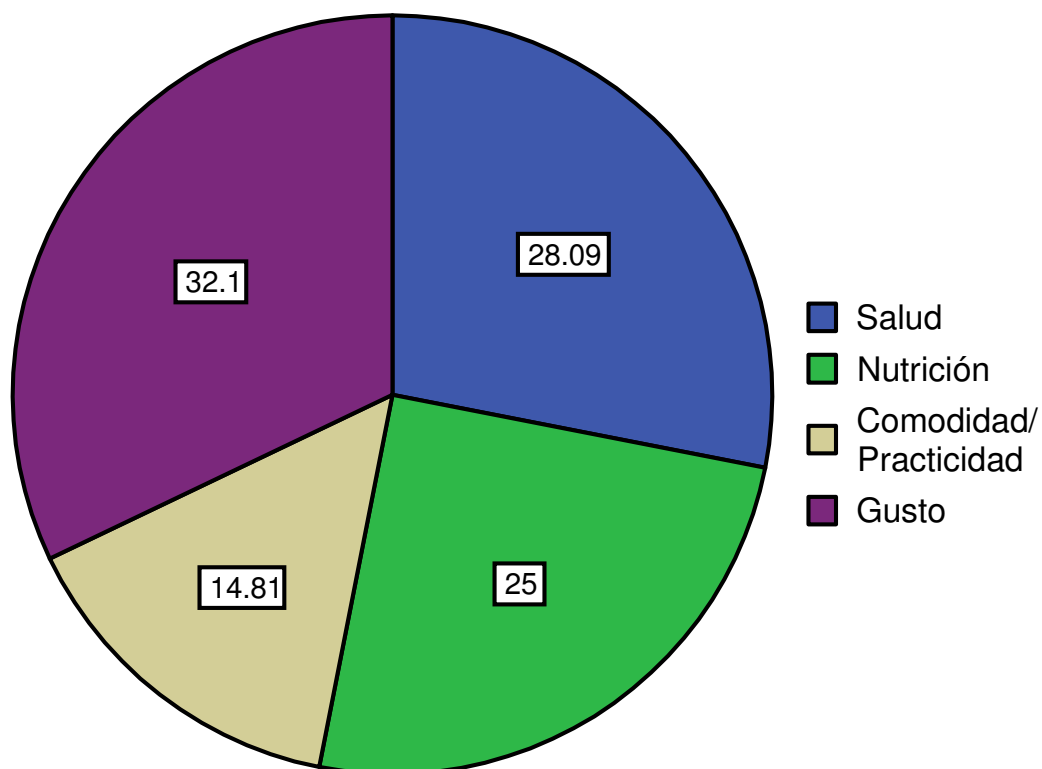
Gráfico 2.4
Mencione Marcas de Jugos de Frutas



Fuente: Elaborado por autores

Asimismo, los consumidores entrevistados tienen como principal driver de consumo el gusto por el producto en un 32,1%; sin dejar de lado la salud y nutrición que representan un 28,09% y 25% respectivamente. El factor de menor incidencia en el consumo de los néctares de fruta resultó ser la comodidad con un 14,81% de representatividad (ver gráfico 2.5).

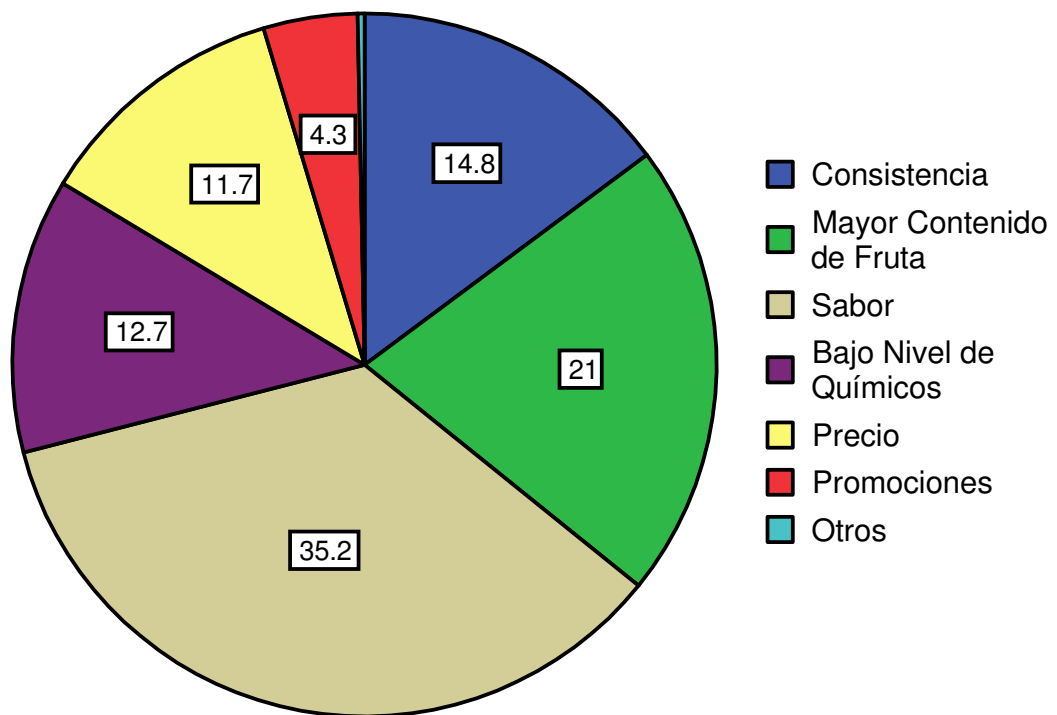
Gráfico 2.5
¿Por qué consume usted estos productos?



Fuente: Elaborado por autores

Al momento de evaluar el atributo más importante de un néctar de fruta, el 35,2% de los encuestados considera que el sabor es la cualidad de mayor valor. Por otra parte, la segunda característica mejor apreciada con un 21%, fue el mayor contenido de fruta. La consistencia, el bajo nivel de químicos y el precio fueron criterios apreciables para un menor número de consumidores, los mismos que obtuvieron niveles de participación en la escala del 14,8%, 12,7% y 11,7% para cada caso (ver gráfico 2.6).

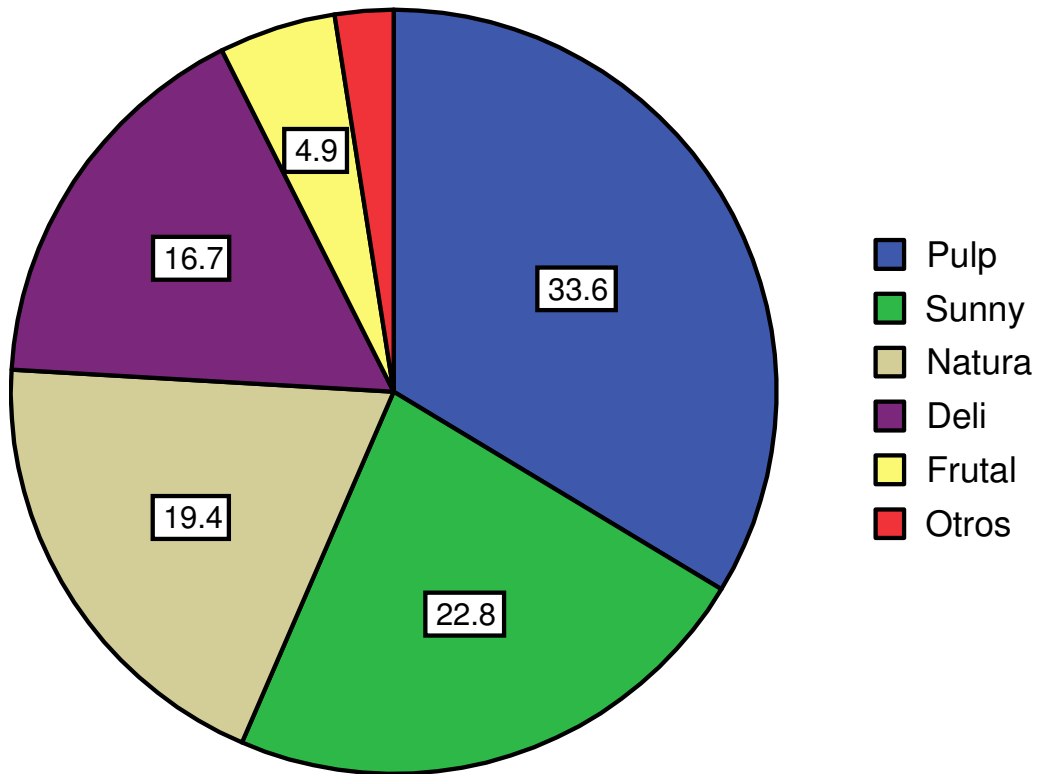
Gráfico 2.6
¿Cuál es el atributo más importante para usted?



Fuente: Elaborado por autores

En cuanto a preferencia de compra por marca, el 33,6% de los consumidores se inclinan por Pulp; un 22,8% por Sunny; 19,4% prefiere Natura; 16,7% opta por Deli y finalmente muy pocos consumidores (4,9%) adquieren Frutal (ver gráfico 2.7).

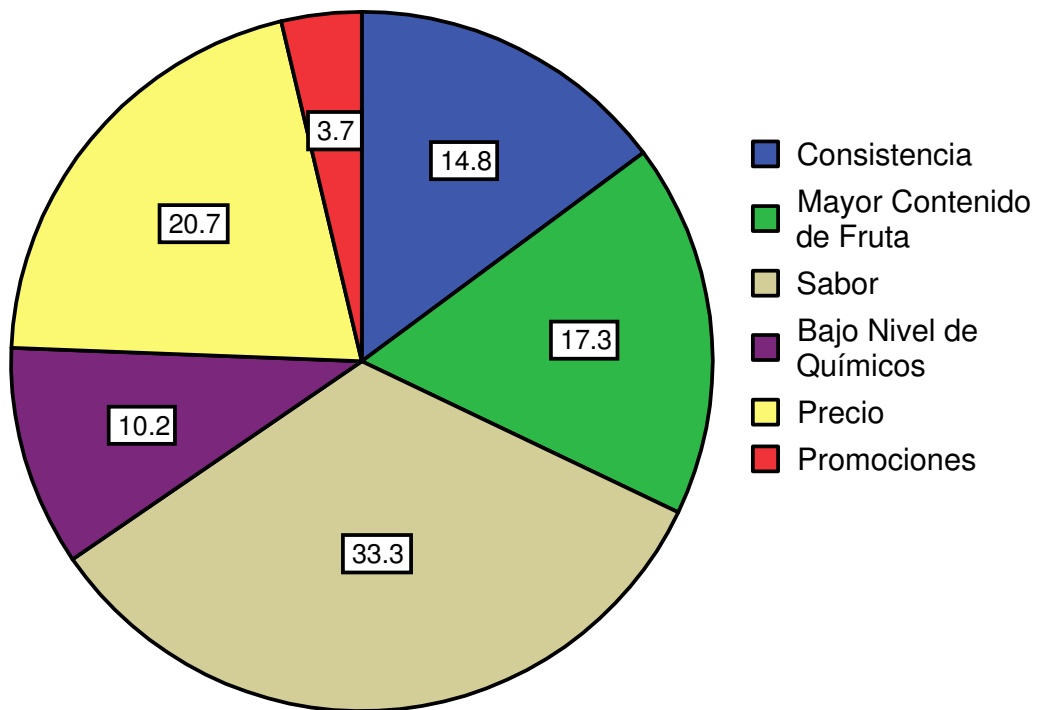
Gráfico 2.7
¿Qué marca prefiere/compra?



Fuente: Elaborado por autores

El estudio mostró que el criterio que determina la preferencia de compra por una marca en particular está dado por el sabor (33,3%), seguido por el precio (20,7%), a continuación el mayor contenido de fruta (17,3%) y la consistencia (14,8%). Ya en última instancia el bajo nivel de químicos (10,2%) (Ver gráfico 2.8).

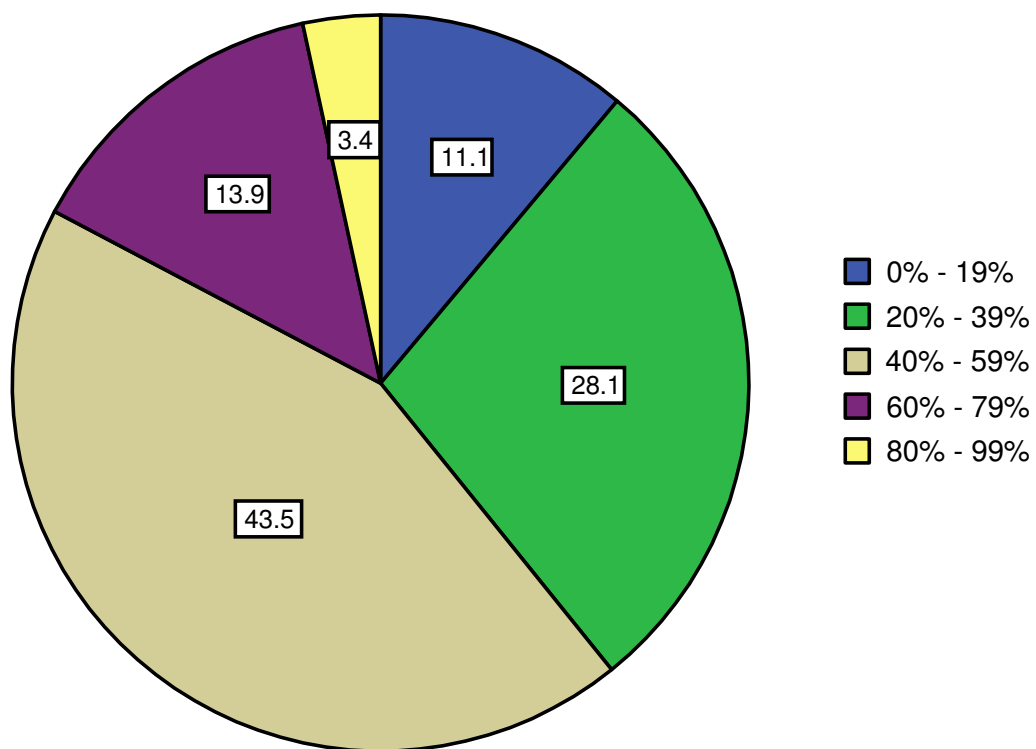
Gráfico 2.8
¿Por qué prefiere/compra esta marca?



Fuente: Elaborado por autores

Analizando la percepción de los consumidores, se llegó a determinar que un 43,5% consideran que el néctar de fruta de su preferencia es natural entre un 40% a 59%. De allí, el 28,10% de los encuestados perciben que el producto es de 20% a 39% natural, mientras que un 13,9% y 11,1% afirman que el grado de naturalidad oscila entre rangos del 60% al 79% y del 0% al 19% respectivamente (ver gráfico 2.9).

Gráfico 2.9
¿Cuán natural considera usted al néctar de fruta que consume?

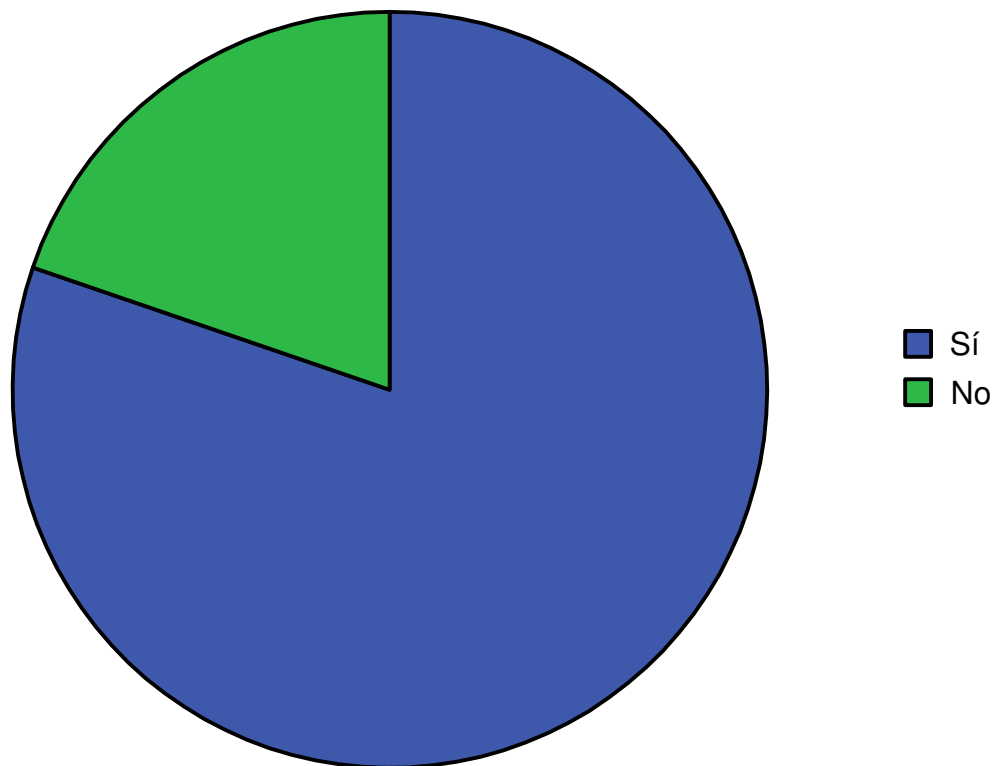


Fuente: Elaborado por autores

Al indagar sobre la disposición de compra de un producto con un valor superior (más natural y mayor contenido de fruta), una gran parte del público (80,2%) respondió que estaría dispuesto a pagar más por un néctar de tales características (ver gráfico 2.10).

Gráfico 2.10

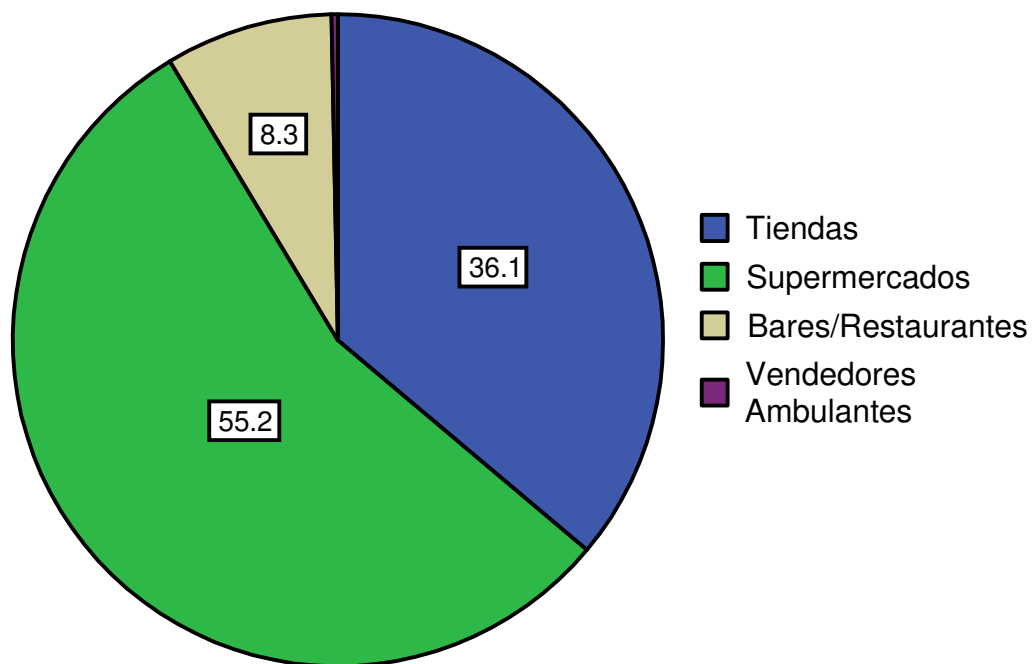
¿Estaría dispuesto a pagar un precio superior al actual, por un néctar más natural con mayor contenido de frutas?



Fuente: Elaborado por autores

En lo que respecta a hábitos de consumo, se observa que el principal punto de compra del producto son los supermercados con un 55,2%, mientras que las tiendas son el segundo punto de abastecimiento con un 36,1%. Un reducido número de consumidores los adquieren mayoritariamente en restaurantes y bares (*ver gráfico 2.11*).

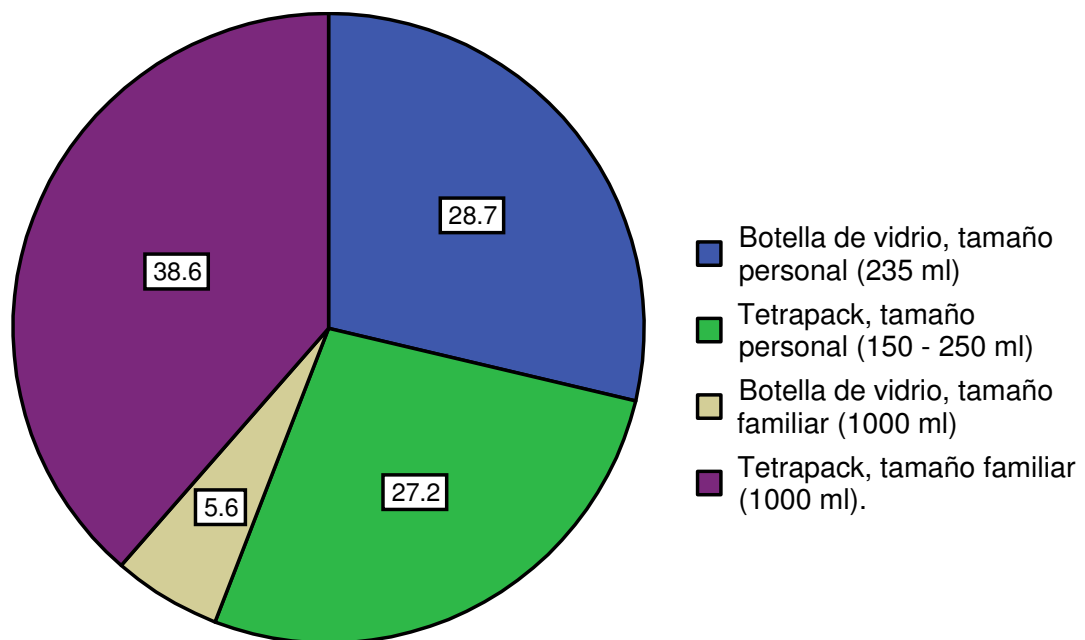
Gráfico 2.11
¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto?



Fuente: Elaborado por autores

Además, el grupo de consumidores encuestados deja entrever que la presentación de mayor demanda (38,6%) es el Tetrapack de 1000 ml.; la botella de vidrio personal le sigue en preferencia con un 28,7%, y finalmente el Tetrapack personal con un 27,2% (ver gráfico 2.12).

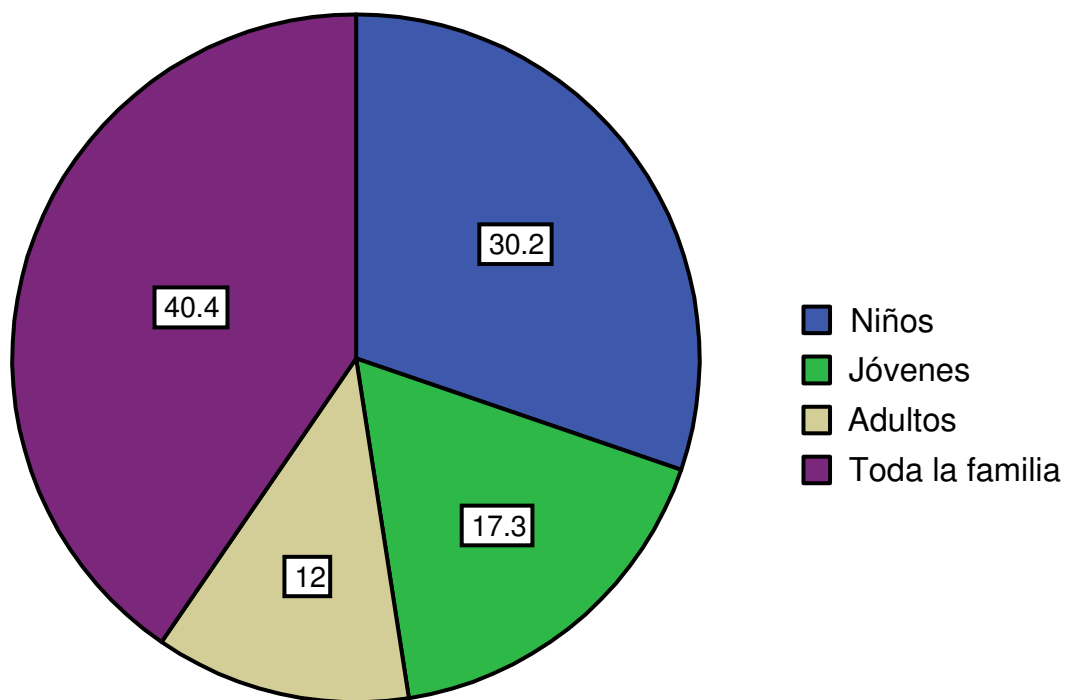
Gráfico 2.12
¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra?



Fuente: Elaborado por autores

La investigación mostró que los néctares de fruta son un producto de consumo familiar (40,4%). No obstante, en un 30,2% de los hogares, los niños son los principales consumidores de esta categoría de producto, sin dejar de lado a los jóvenes y adultos con un 17,3% y 12% respectivamente (ver gráfico 2.13).

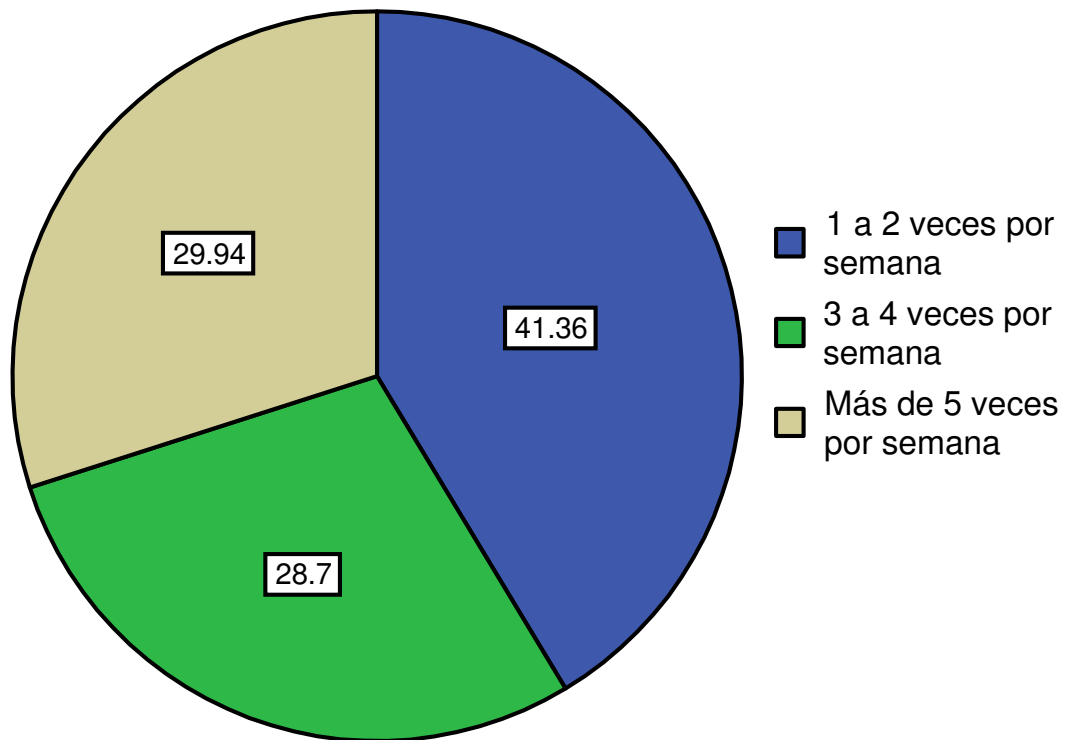
Gráfico 2.13
¿En su hogar quién es el principal consumidor?



Fuente: Elaborado por autores

La frecuencia de consumo se ubicó en el rango de 1 a 2 veces por semana para el 41,36% de la muestra poblacional; aunque para un grupo de consumidores (29,94%) fue de más de 5 veces y para otra porción (28,7%) ascendió a 3 y 4 veces por semana (ver gráfico 2.14).

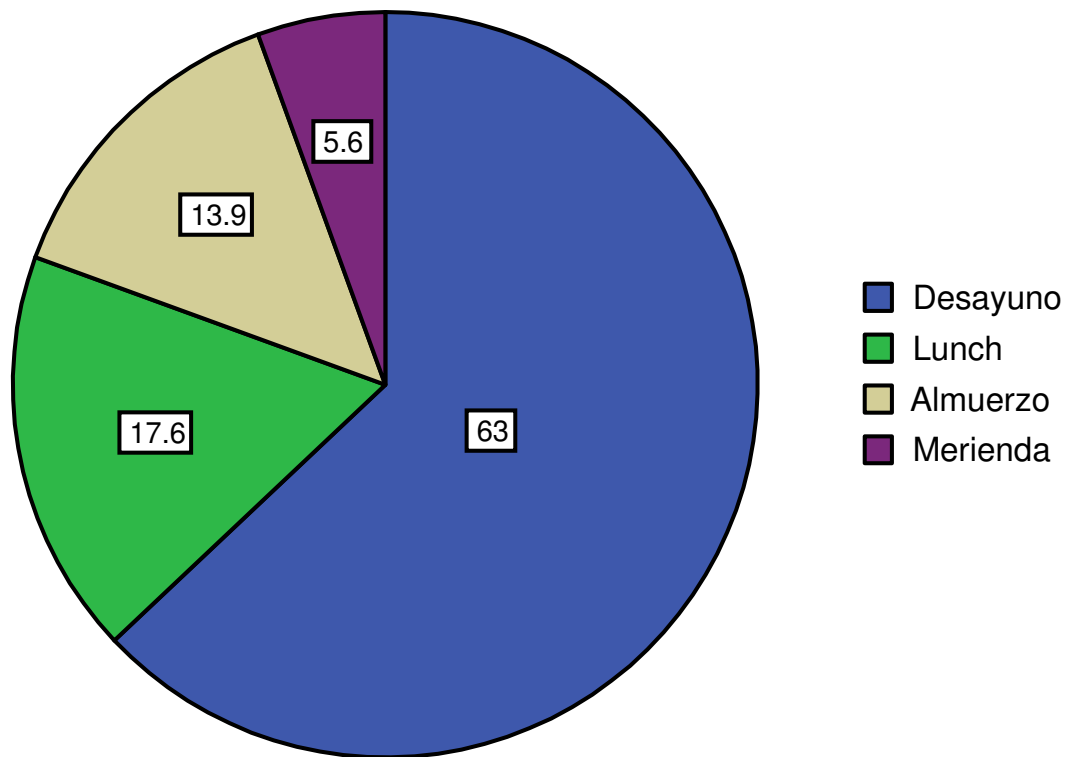
Gráfico 2.14
¿Con qué frecuencia adquiere el producto?



Fuente: Elaborado por autores

Se identificó que el momento de mayor consumo del producto es el desayuno con un 63% de significancia, la media mañana o lunch es el tiempo idóneo de consumo para 17,6% de personas entrevistadas, mientras que 13,9% lo suele consumir como un acompañante a la hora del almuerzo (ver gráfico 2.15).

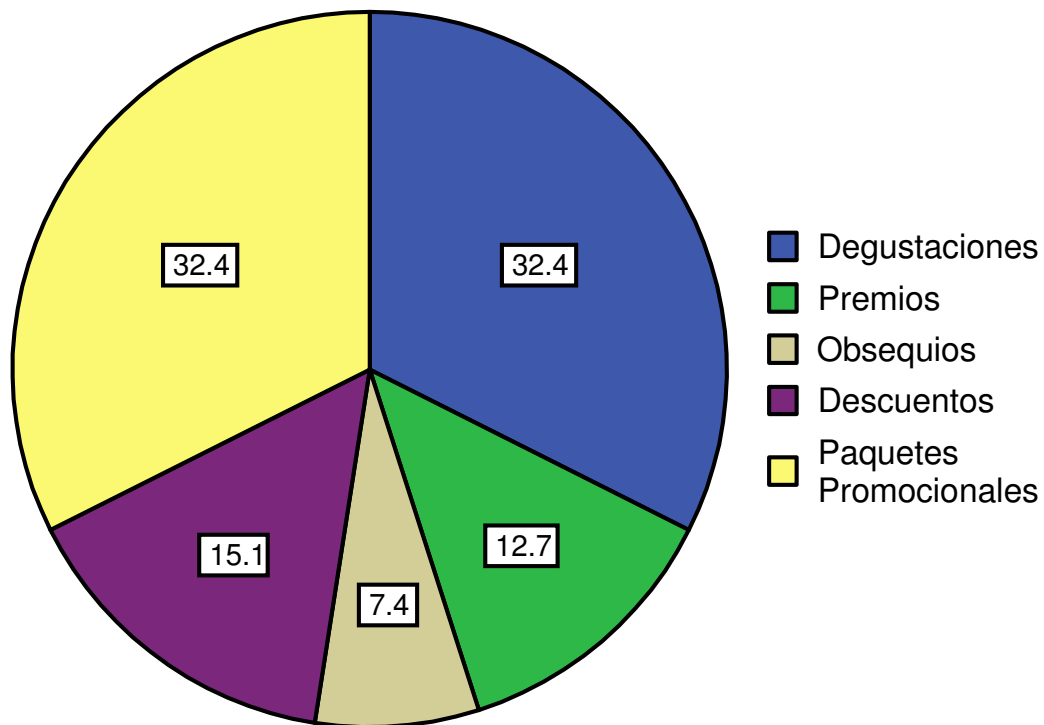
Gráfico 2.15
¿En qué momento del día suele consumir el producto?



Fuente: Elaborado por autores

El 32,4% de los consumidores opinan que para este tipo de producto, los paquetes promocionales son las promociones más convenientes. Sin embargo, las degustaciones también gozan de un nivel de acogida similar. En el caso de los descuentos, éstos tuvieron un 15,1% de aceptación y para los premios ésta se ubicó en el 12,7% (ver gráfico 2.16).

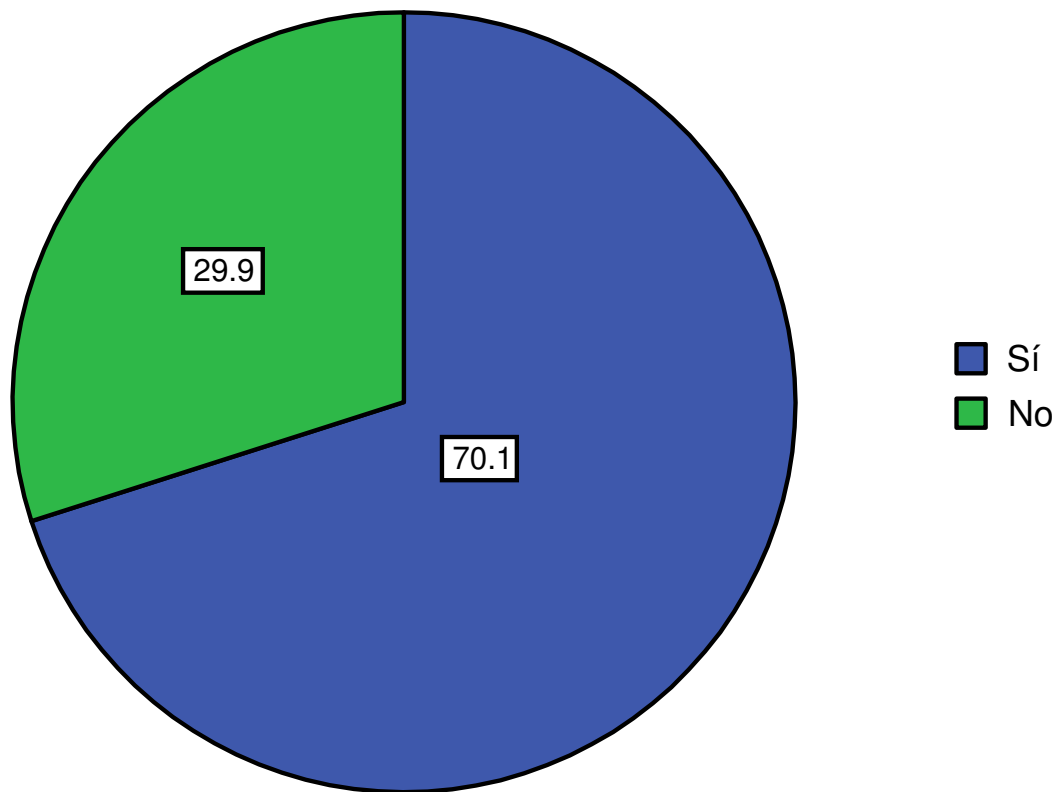
Gráfico 2.16
¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto?



Fuente: Elaborado por autores

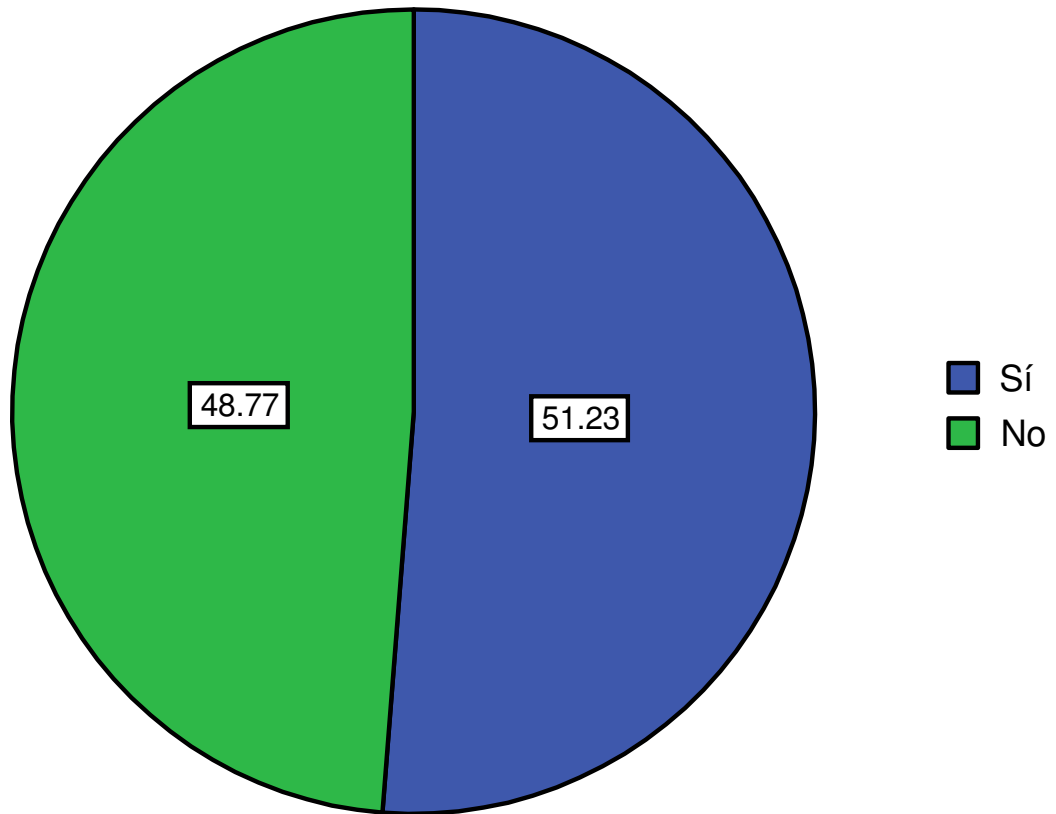
El conocimiento de la marca Frutal por parte del conjunto de consumidores encuestados, alcanzó el 70,1%, mientras que la proporción de la muestra que había probado el producto fue del 51,23% (ver gráfico 2.17 y 2.18).

Gráfico 2.17
¿Ha escuchado usted de la marca Frutal?



Fuente: Elaborado por autores

Gráfico 2.18
¿Ha probado usted el néctar de esta marca?



Fuente: Elaborado por autores

2.1.1.2.7 ANÁLISIS DEL TOP OF MIND

El top of mind se puede definir como el orden mental en el que los consumidores, en base a asociaciones y estímulos, ubican y recuerdan a las distintas marcas de una determinada categoría de producto. En el caso del estudio efectuado, la marca Sunny es la de mayor recordación entre los consumidores de los néctares de fruta con un 27,16%, dato que se lo señaló en la sección anterior.

No obstante, resulta pertinente analizar exhaustivamente el top of mind en base a tres características demográficas de la población: el nivel socio-económico, el género y la edad. Este análisis se justifica porque estas características influyen directamente en la definición del comportamiento de consumo –en este caso la recordación de marca- al estar estrechamente relacionadas no sólo con el poder adquisitivo -como es el caso de la variable nivel socio-económico- sino también con los niveles de conocimientos y tipos de experiencias que cada consumidor posee, busca y maneja internamente; antes, durante y después del proceso de compra-consumo. Obviar esta realidad, limitaría la comprensión que se busca alcanzar sobre el mercado y los consumidores que lo componen.

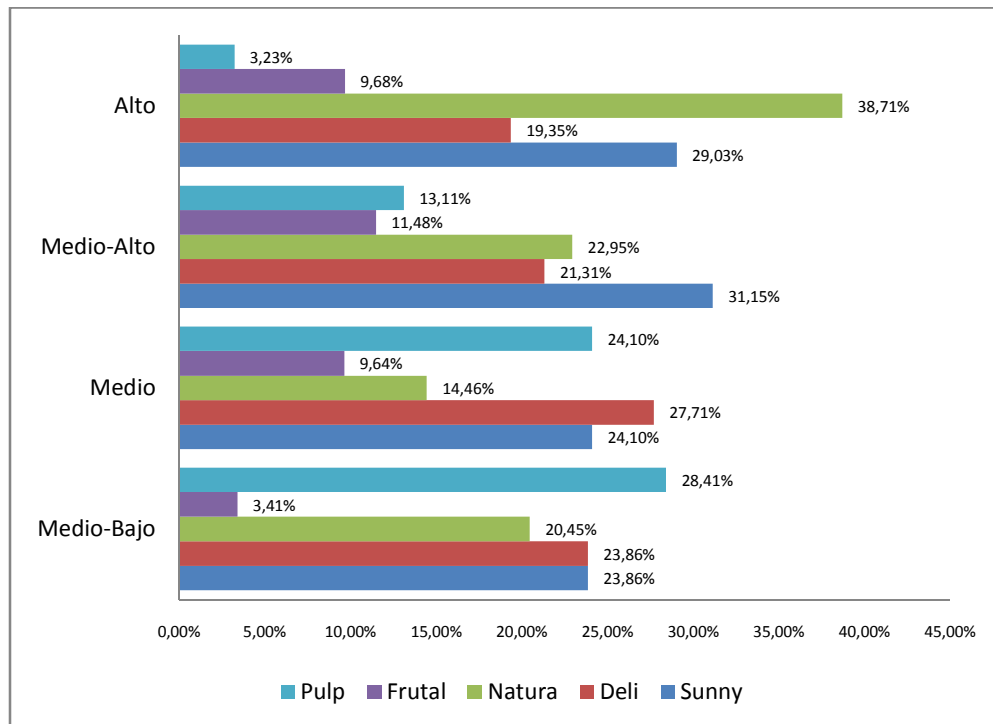
1) Por Nivel Socio-Económico

De esta forma y utilizando como variable de análisis el nivel socio-económico, se puede observar (*ver gráfico 2.19*) que la marca mejor posicionada en el nivel medio-bajo es Pulp (28,41%), resultado que probablemente obedece al enfoque de precios convenientes, efectivo para grupos sensibles al precio y muy utilizado por marcas de segunda categoría

como éstas. Por su parte, Sunny y Deli comparten la segunda posición en recordación, marcas que aparecieron a inicios del boom de los jugos y néctares de fruta.

Gráfico 2.19

Marcas de Jugos por Nivel Socio-económico



Fuente: Elaborado por autores

En el nivel medio Deli, con un 27,71%, es la que ocupa el primer lugar en la mente de los consumidores, pudiendóse explicar este resultado por el canal dominante de esta clase para la adquisición del producto, como lo es tradicional. (tiendas, bares y restaurantes). Con niveles de recordación de 24,10% para ambas, Pulp y Sunny son las segundas en este nivel social que también es sensible al precio, aunque en menor proporción que el grupo anterior.

Ya para el nivel medio alto, Sunny toma el liderazgo con una recordación que alcanza el 31,15% y Natura toma la segunda posición con el 22,95%. Ambas marcas son las de los precios más elevados, gozan de una percepción de calidad alta, y son las de mayor antigüedad de la categoría.

Por su parte, Natura con un 38,71% es la más recordada en el nivel alto, mientras que Sunny es la que le sigue con el 29,03%. Resulta interesante acotar, que en los estratos socio-económicos superiores –más evidente en el alto- las posiciones de las dos marcas de mayor recordación se encuentran fuertemente consolidadas en la mente de los consumidores debido a que el segmento es más crítico y sensible a los diversos estímulos que cada marca emite, de tal forma que al final del proceso mental, los productos de calidad inferior son desechados mientras que los que cumplen con los requerimientos y expectativas se ubican en un lugar privilegiado.

Por último, la marca en estudio (Frutal) ocupa las últimas posiciones de recordación en la mayor parte de los estratos evaluados, exceptuando en el alto donde supera a Pulp. El nivel de recordación promedio de la marca Frutal es de 8,55%.

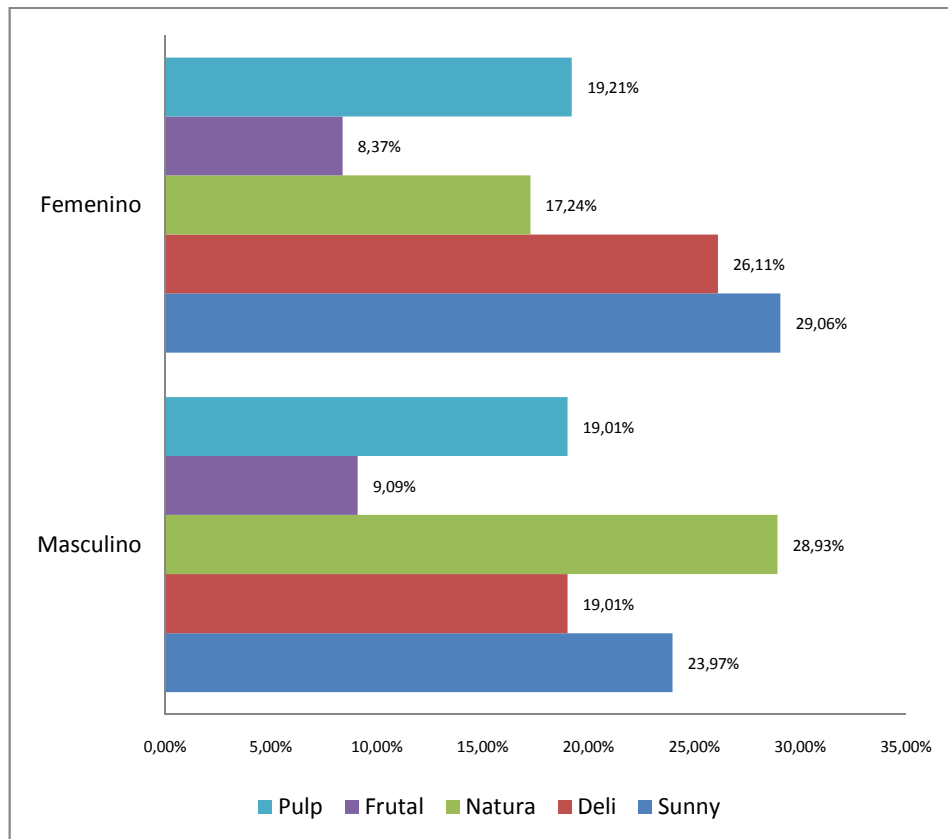
2) Por género

La investigación reveló que los niveles de recordación de las marcas de la categoría también presentan comportamientos diferentes para cada género. Así se evidencia que en el grupo femenino, la marca de mayor recordación es Sunny con un 29,06% (*ver gráfico 2.20*), seguida por Deli con el 26,11% y en tercera posición Pulp con 19,21% como se muestra en la gráfica 2.20.

En el caso del otro grupo, Natura es la marca que ocupa la primera posición en la mente masculina con el 28,93%, luego Sunny con el 23,97% y

finalmente con el 19,01% de representatividad Deli y Pulp comparten el tercer lugar.

Gráfico 2.20
Marcas de Jugos por Género

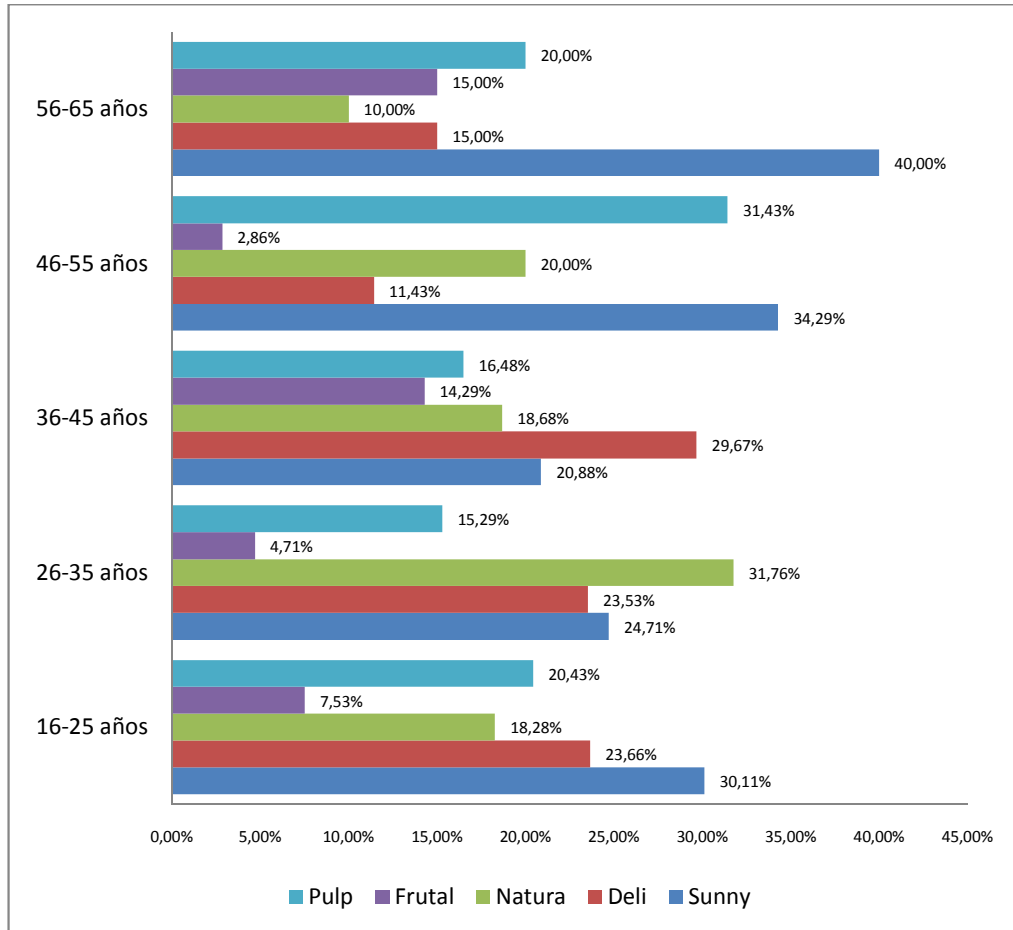


Fuente: Elaborado por autores

3) Por edad

Al analizar a la muestra poblacional por rango de edades (*ver gráfico 2.21*), es posible visualizar diferentes niveles de recordación, a pesar de que en tres de ellos Sunny se constituye como la más recordada.

Gráfico 2.21
Marcas de Jugos por Edad



Fuente: Elaborado por autores

El rango de consumidores más jóvenes (16 – 25 años) es el primero en mostrar el liderazgo que tiene Sunny en cuanto a recordación (30,11%); sus seguidores inmediatos son Deli con 23,66% y Pulp con el 20,43%.

En el grupo de 26 a 35 años, Natura goza de un nivel de recordación que asciende a 31,68%, mientras que Sunny y Deli poseen niveles de 24,71% y 23,53% respectivamente.

Deli, para los consumidores de 36 a 45 años, es la marca más recordada y Sunny con el 20,88% ocupa el segundo puesto; de allí Natura, Pulp y Frutal se ubican en los puestos restantes con dos por ciento de diferencia entre ellas.

Nuevamente, Quicornac con su marca Sunny alcanza el mayor nivel de recordación en esta clase (46-55 años) con 34,39%. Sin embargo, cercana a esta se encuentra Pulp con 31,43%. Cabe recalcar que este grupo de edad es el único en el que dos marcas concentran más del 60% del total de recordación.

Finalmente, el grupo de mayor edad (56 – 65 años) concentra, de igual manera, su atención en la marca Sunny (40%) y, por su parte Pulp se vuelve a tomar la segunda posición con el 20% de recordación.

2.1.1.2.8 ANÁLISIS DE LA IMAGEN DE MARCA

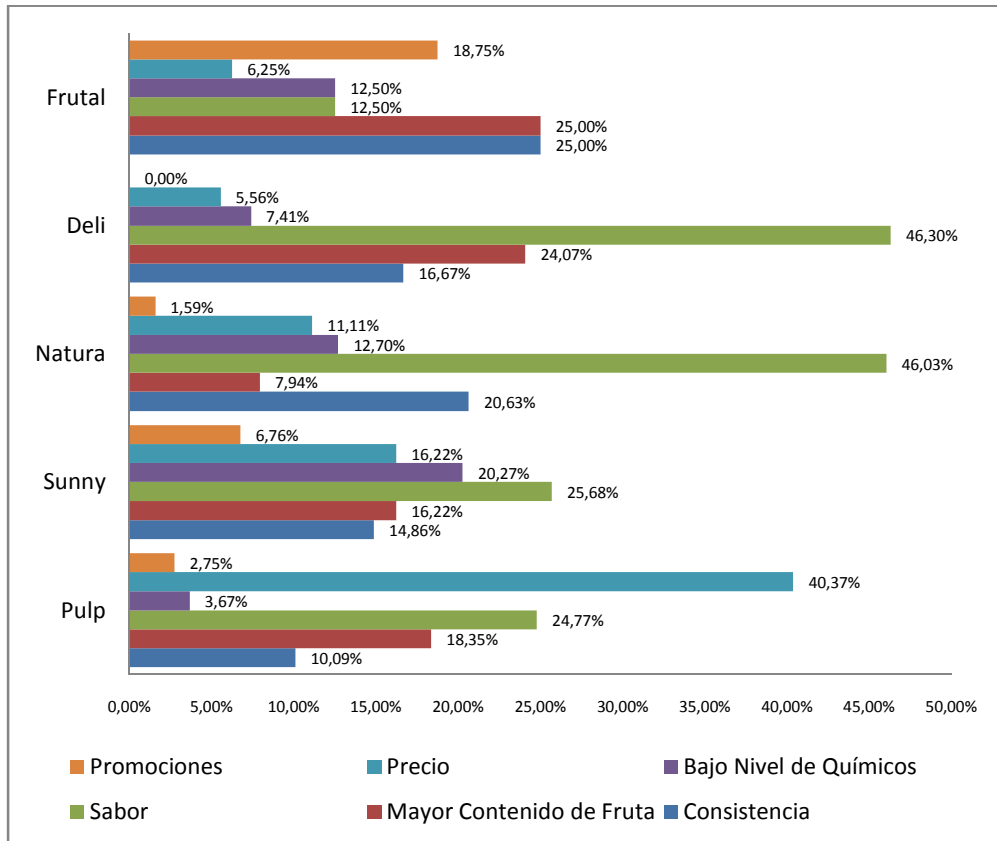
La imagen de marca son las percepciones y creencias de los consumidores sobre una marca, reflejada en las asociaciones de la memoria, las mismas que se configuran a partir de información y experiencias (conocimiento de marca) y, que al final pueden ser reales o psicológicas.

En el caso de esta investigación, la imagen de marca estará definida en función al desempeño real y/o percibido de las distintas marcas sobre cada uno de sus atributos, como lo propone la técnica del VTM.

La gráfica 2.22 muestra los niveles de importancia que los distintos atributos tienen por marca, entendiéndose que las características que acaparen un

mayor porcentaje de representatividad serán aquellas determinantes en la imagen de marca que el grupo de consumidores construye mentalmente.

Gráfico 2.22
Marcas por Atributos Críticos de Compra



Fuente: Elaborado por autores

Analizando a Pulp, se determinó que los consumidores perciben que la marca dispone de un precio razonable(40,37%) y un sabor agradable (24,77%). Nótese que la marca en mención es la única cuyo precio es un factor de peso en la conceptualización de su imagen y consecuentemente al momento de la compra.

Se puede apreciar que en el caso de Sunny, los consumidores distinguen a su sabor como una de sus cualidades más notables, dándole una participación del 25,68% respecto del total de la imagen de la marca. Características como el bajo nivel de químicos (20,27%), mayor contenido de fruta y precio (16,22% en ambos casos) también contribuyen favorablemente.

Natura, la marca de mayor antigüedad en el mercado, es valorada por sus consumidores debido a su sabor único y distinguido (46,03%), así como también por su consistencia (20,63%).

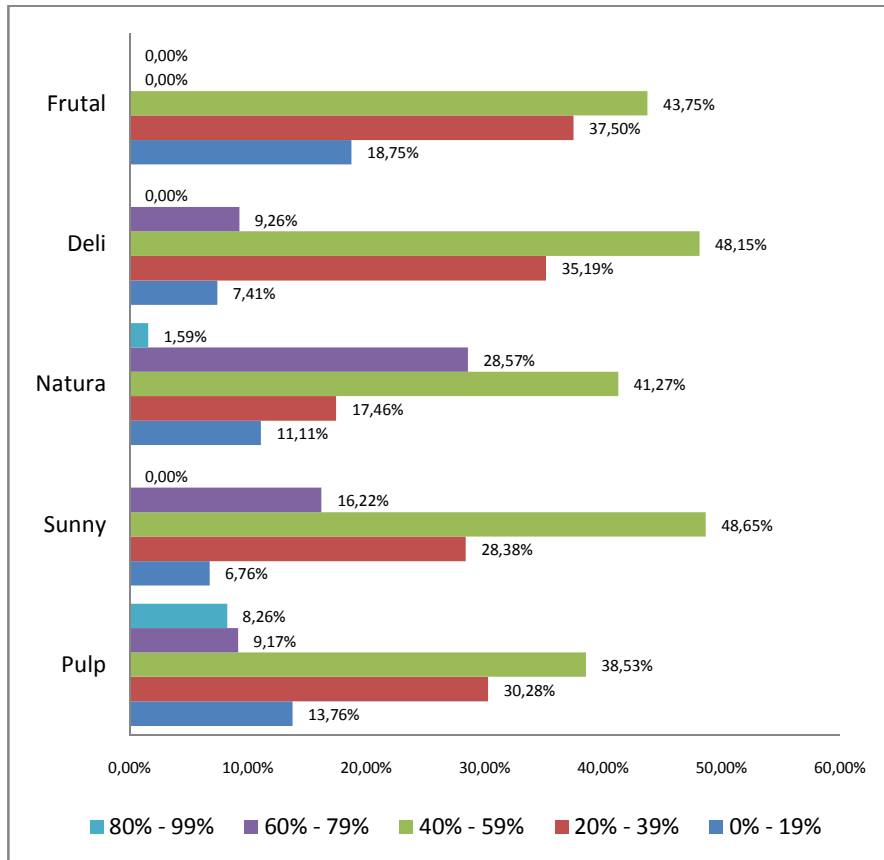
Asimismo, la imagen de Deli se encuentra principalmente definida por el delicioso sabor (46,30%) que agrada a sus consumidores y buen contenido de fruta en su composición (24,07%).

Concluyendo con este análisis, los consumidores de Frutal conciben en su mente que el contenido de fruta (25%) y la consistencia del néctar (25%) son elementos esenciales que inciden en la percepción de la marca y en la decisión de compra. Se debe destacar que la marca en estudio, es la única en poseer las dos características anteriormente mencionadas como atributos protagónicos dentro de la imagen de la marca. Asimismo, las promociones (18,75%) forman parte de la imagen de Frutal.

Concluyendo con este análisis, se debe considerar, como parte importante de la imagen de la marca, la percepción que tiene el grupo de consumidores encuestados sobre el grado de naturalidad de cada uno de los néctares que compra y consume, el mismo que se ubica entre 40% - 59% para todos los casos (*ver gráfico 2.23*). Por otro lado, se puede decir que Natura es el néctar que se considera más natural, puesto que es la única marca cuya segunda mayor votación (28,57%) estuvo en el nivel de 60% - 79%, situación

que no ocurrió en las demás (el segundo nivel de mayor representatividad fue de 20% - 39%).

Gráfico 2.23
Marcas por Percepción de Naturalidad



Fuente: Elaborado por autores

2.1.1.2.9 PERFILES DE LOS CONSUMIDORES

A fin de definir los distintos tipos de consumidores se propone la construcción de perfiles, partiendo de dos variables, el nivel socio-económico y la edad. Como se explicó anteriormente, la utilización de estas características demográficas resulta idónea por su relación directa con la disponibilidad de pago y de forma indirecta con el nivel de conocimiento y tipo de comportamiento del consumidor; inclusive en el caso de la variable edad, su relevancia es mayor en la definición de gustos, preferencias y hábitos de consumo. En definitiva, lo que se busca es conocer y comprender la conducta de los consumidores que desean comprar el producto de una determinada marca y que además cuentan con los recursos para adquirirlo.

De esta forma, los perfiles de los consumidores de néctares de frutas según el estrato socio-económico son:

A. Consumidor Estrato Medio-Bajo:

Driver de Compra: Salud (32,95%) y Gusto (30,68%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (31,82%), Mayor Contenido de Fruta (25%) y Consistencia (20,45%).

Atributo Funcional Crítico de Compra: Precio (32,95%), Sabor (28,41%) y Mayor Contenido de Fruta (21,59%).

Nivel de naturalidad percibido: 40% - 59% (51,14%)

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (48,86%) y Tiendas (39,77%).

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (40,91%), Tetrapack Personal (29,55%) y Botella de Vidrio Personal (28,41%).

Principales Consumidores del Hogar: Toda la Familia (38,64%) y Niños (34,09%)

Frecuencia de Consumo: De 3 a 4 veces por semana (36,36%), Más de 5 veces por semana (34,09%) y 1 a 2 veces por semana (29, 55%).

Momento de Consumo: Desayuno (64,77%)

Promociones: Degustaciones (31,82%), Paquetes Promocionales (30,68%) y Descuentos (23,86%).

B. Consumidor Estrato Medio:

Driver de Compra: Gusto (44,58%) y Salud (25,30%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (50,60%)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (45,78%)

Nivel de naturalidad percibido: 40% - 59% (36,14%); 20% - 39% (27,71%).

Punto de Compra Frecuente: Tiendas (54,22%) y Supermercados (34,94%)

Presentación Preferida: Botella de Vidrio Personal (31,33%), Tetrapack Personal (30,12%) y Tetrapack Familiar 1000ml. (27,71%).

Principales Consumidores del Hogar: Toda la Familia (38,55%) y Jóvenes (27,71%) y Niños (21,69%).

Frecuencia de Consumo: 1 a 2 veces por semana (60,24%).

Momento de Consumo: Desayuno (38,55%), Lunch (36,14%).

Promociones: Paquetes Promocionales (26,51%); Degustaciones y Premios (25,30%).

C. Consumidor Estrato Medio-Alto:

Driver de Compra: Nutrición (32,79%) y Salud (29,51%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (27,05%), Mayor Contenido de Fruta (20,49%).

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (27,87%) y Precio (17,21%), Mayor Contenido de Fruta y Consistencia (16,39% para ambos).

Nivel de naturalidad percibido: 40% - 59% (40,98%); 20% - 39% (36,89%)

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (68,85%)

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (41,80%), Botella de Vidrio Personal (28,69%) y Tetrapack Personal (23,77%).

Principales Consumidores del Hogar: Toda la Familia (41,80%) y Niños (36,07%)

Frecuencia de Consumo: Más de 5 veces por semana (40,16%), 1 a 2 veces por semana (32,79%) y de 3 a 4 veces por semana (27,05%),

Momento de Consumo: Desayuno (77,87%)

Promociones: Degustaciones (40,16%), Paquetes Promocionales (36,07%).

D. Consumidor Estrato Alto:

Driver de Compra: Gusto (41,94%) y Nutrición (32,26%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (35,48%), Bajo Nivel de Químicos (25,81%)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (35,48%) y Consistencia (32,26%).

Nivel de naturalidad percibido: 40% - 59% (51,61%)

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (74,19%).

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (48,39%), Tetrapack Personal (25,81%) y Botella de Vidrio Personal (22,58%).

Principales Consumidores del Hogar: Toda la Familia (45,16%), Niños y Jóvenes (19,35% para ambos casos) y Adultos (16,13%).

Frecuencia de Consumo: 1 a 2 veces por semana (58,06%).

Momento de Consumo: Desayuno (64,52%)

Promociones: Paquetes Promocionales (38,71%); Degustaciones y Descuentos (22,58%).

Por otra parte, los perfiles construidos tomando como variable base los rangos de edad son:

A. Consumidor 16 – 25 años:

Driver de Compra: Nutrición (31,18%) y Gusto (30,11%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (38,61%); Consistencia, Mayor Contenido de Fruta y Bajo Nivel de Químicos (15,05% para todos los casos)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (35,48%), Precio (20,43%) y Mayor Contenido de Fruta (19,35%).

Punto de Compra Frecuente: Tiendas (51,61%) y Supermercados (74,19%).

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (33,33%), Botella de Vidrio Personal (32,26%) y Tetrapack Personal (26,88%).

Frecuencia de Consumo: 1 a 2 veces por semana (50,54%).

Momento de Consumo: Desayuno (66,67%)

Promociones: Degustaciones (33,33%) y Paquetes Promocionales (30,11%)

B. Consumidor 26 – 35 años :

Driver de Compra: Gusto (42,35%) y Nutrición (27,06%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (36,47%) y Mayor Contenido de Fruta (25,88%)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (30,59%) y Precio (27,06%).

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (64,71%).

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (49,41%), Tetrapack Personal (24,71%) y Botella de Vidrio Personal (18,22%).

Frecuencia de Consumo: 1 a 2 veces por semana (36,47%), 3 a 4 veces por semana (35,29%) y Más de 5 veces por semana (28,24%)

Momento de Consumo: Desayuno (62,35%)

Promociones: Paquetes Promocionales (30,59%) y Degustaciones (28,24%).

C. Consumidor 36 – 45 años:

Driver de Compra: Salud (31,87%); Gusto y Nutrición (25,27%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (31,87%), Mayor Contenido de Frutas (25,27%) y Consistencia (21,98%)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (35,16%) y Consistencia (20,88%).

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (60,44%).

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (38,46%), Botella de Vidrio Personal (32,97%) y Tetrapack Personal (27,47%).

Frecuencia de Consumo: Más de 5 veces por semana (36,26%), 1 a 2 veces por semana (35,16%) 3 a 4 veces por semanas (28,57%).

Momento de Consumo: Desayuno (65,93%)

Promociones: Paquetes Promocionales (37,36%) y Degustaciones (35,16%).

D. Consumidor 46 – 55 años:

Driver de Compra: Salud (42,86%) y Gusto (28,57%).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (28,57%), Mayor contenido de Frutas (25,71%) y Bajo Nivel de Químicos (20%)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (28,57%) y Precio (25,71%).

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (42,86%) y Tiendas(40%).

Presentación Preferida: Tetrapack Familiar 1000ml. (37,14%), Botella de Vidrio Personal (31,43%) y Tetrapack Personal (25,71%).

Frecuencia de Consumo: 1 a 2 veces por semana (40%), 3 a 4 veces por semanas (34,29%) y Más de 5 veces por semana (25,71%).

Momento de Consumo: Desayuno (48,57%)

Promociones: Paquetes Promocionales (31,43%); Degustaciones y Premios (25,71%).

E. Consumidor 56 – 65 años:

Driver de Compra: Gusto y Salud (35% para ambos).

Atributo Funcional Clave del Producto: Sabor (40%), Consistencia (25%)

Atributo Funcional Crítico de Compra: Sabor (35%) y Consistencia (25%).

Punto de Compra Frecuente: Supermercados (75%).

Presentación Preferida: Tetrapack Personal (40%), Botella de Vidrio Personal (30%) y Tetrapack Familiar 1000ml. (20%).

Frecuencia de Consumo: 1 a 2 veces por semana (50%).

Momento de Consumo: Desayuno (60%)

Promociones: Degustaciones (45%) y Paquetes Promocionales (30%).

2.1.1.2.10 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- La vinculación del driver de compra (gusto) con el atributo crítico funcional (sabor) debe ser considerada para el desarrollo de la mezcla de marketing.
- El producto es mayoritariamente de consumo familiar, sin importar el estrato social.
- La hora del desayuno es el momento típico de consumo.
- Las degustaciones y paquetes promocionales son más valoradas por los consumidores.
- La mayor parte de los consumidores encuestados están dispuestos a pagar un precio superior por un néctar más natural y con mayor contenido de fruta.
- El nivel de recordación de la marca Frutal (8,64%) es ínfimo comparada con el de las marcas competidoras; observable en el hecho que el 30% de los consumidores no conocen la marca.
- El contenido de fruta y bajo nivel de químicos son atributos funcionales fuertes de Frutal.
- Los principales consumidores de la marca en estudio (Frutal) son individuos de los grupos de edades de 36 – 45 años seguido por los de 56 – 65 años. Nótese que los grupos de edad que consumen mayoritariamente el néctar de la marca no corresponden al target establecido (jóvenes).
- El estrato socio-económico de mayor penetración de Frutal es el medio alto.

- Contrastando las hipótesis con los resultados del estudio se concluye que:
 1. Sunny es la marca con mayor nivel de recordación, el mismo que asciende a 27,16%. La hipótesis es rechazada.
 2. El atributo determinante y crítico para el consumidor al momento de la compra un néctar de fruta es el sabor con un 33,3%. Por tanto, la hipótesis es rechazada.
 3. El 43,5% de los encuestados estiman que el néctar de fruta que consumen es natural entre un 40% a 59%. En consecuencia, la hipótesis no es rechazada.
 4. Del total de la muestra 70,1% han escuchado y/o conocen la marca Frutal, y de éstos un 73,3% la han probado. Ante estos resultados, la hipótesis es rechazada.

2.2 VALOR DE MARCA (METODOLOGÍA VTM) Y DESEMPEÑO COMERCIAL

2.2.1 PERSPECTIVA CONCEPTUAL DEL VTM Y SUS ELEMENTOS

Los análisis previos permiten la comprensión del mercado, fundamentalmente de su unidad básica, el consumidor. Si bien las conclusiones derivadas de estos estudios analíticos tienen el carácter de relevantes, también resulta necesario métodos de evaluación que desde una perspectiva cuantitativa revelen la salud y situación actual de la marca producto; con el único propósito de tomar decisiones y ejecutar acciones estratégicas adecuadas, que no sólo aseguren la supervivencia de este intangible, sino que complementariamente logren su crecimiento en el tiempo.

Por ello, la utilización de la técnica del Valor Total de Marca (VTM) es pertinente, al incluir dos elementos críticos de la esencia de la marca: Fuerza e Imagen. El primer componente, que se calcula a partir del Top of Mind (TOM), es el peso mental que ocupa una marca en el inconsciente de los consumidores, el mismo que numéricamente podría interpretarse como la probabilidad de que un usuario de la categoría piense en una marca específica. En cuanto a la imagen, esta se resume como el retrato mental que tiene la marca desde una perspectiva funcional (desempeño) construida a partir de experiencias, información y en general conocimiento adquirido por parte del consumidor de diversas fuentes.

2.2.2 METODOLOGÍA DE LA TÉCNICA

En lo que respecta a cálculos, la fuerza de cada marca surge de dos etapas. La primera (FRM) consiste en el cociente de la división entre el TOM de cada marca para el mayor TOM de la categoría. Sólo para el caso de la marca que resulta poseer el TOM más grande, el divisor pasa a ser el segundo TOM en tamaño. El siguiente paso (FRM%) consiste en obtener la proporción porcentual del FRM de cada marca con respecto del total del FRM de la categoría.

El otro factor, la imagen de marca, involucra una mayor complejidad puesto que ésta se construye a partir del conjunto de atributos funcionales más representativos de la categoría de producto. Cada atributo para los consumidores tiene un peso dentro de la conceptualización global de la imagen, y a su vez cada marca posee niveles de importancia únicos por característica funcional. De esta forma la primera fase (IM) consiste en la suma de los productos de la multiplicación del peso del atributo en la categoría por el nivel de importancia de dicho atributo dentro de la marca (*ver anexo 6*).

Posteriormente, el tratamiento del IM para los cálculos del IRM e IRM % es similar al del FRM y FRM%, siendo el IM equivalente al TOM para el procedimiento de dos etapas explicado en el apartado anterior.

Habiendo obtenido el IRM% y FRM% por marca, se procede al cálculo del VTM%; para lo cual ambos componentes de la marca son multiplicados por los ponderadores establecidos -en base a juicio experto- y, los productos obtenidos son sumados entre sí. Para este caso y considerando el tipo de producto (consumo masivo), el tiempo de vida de la categoría, el número de

marcas competidoras y otros aspectos cualitativos se procedió a fijar al ponderador de la fuerza en 60% y al de la imagen en 40%, pesos que corresponden a los recomendados y acostumbrados en estos escenarios.

Por último, el VTM% de cada marca es multiplicado por el valor del mercado de jugos de frutas naturales en Guayaquil, cifra que alcanzó \$11'089.914,94 para el 2008. El producto obtenido es el Valor Total de la Marca, que se interpreta como el nivel de ventas esperado de una marca específica considerando la Fuerza e Imagen proyectada durante el período.

De esta forma, en la tabla siguiente se resumen los resultados obtenidos:

Tabla 2.1
Valor Total de Marca

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM%	VTM (Dólares)
Sunny	27,16%	1,1579	30,16%	0,1946	0,7637	18,28%	25,40%	\$ 2.817.235,76
Deli	23,46%	0,8636	22,49%	0,2548	1,0629	25,43%	23,67%	\$ 2.624.850,55
Natura	21,60%	0,7955	20,72%	0,2397	0,9409	22,51%	21,44%	\$ 2.377.176,65
Frutal	8,64%	0,3182	8,29%	0,1652	0,6486	15,52%	11,18%	\$ 1.239.842,59
Pulp	19,14%	0,7045	18,35%	0,1944	0,7630	18,26%	18,31%	\$ 2.030.809,39
TOTAL	100,00%	3,8397	100,00%	1,0487	4,1790	100,00%	100,00%	\$ 11.089.914,94

Mercado en dólares Guayaquil	\$11.089.914,94	Ventas Frutal \$ 2008	\$844.560,85
------------------------------	-----------------	-----------------------	--------------

Fuente: Elaborada por autores

2.2.3 EVALUACIÓN DE LA MARCA FRUTAL: VTM VS. DESEMPEÑO COMERCIAL

El VTM calculado para la marca en estudio fue de \$1'239.842,59, mientras que la facturación de Frutal correspondiente al 2008 ascendió a \$844.560,85. Contrastando ambos resultados, el volumen de ventas real anual estuvo por debajo del nivel esperado (VTM), situación que refleja problemas operativos a nivel de la empresa que afectan directamente al desempeño comercial de la marca. Es importante acotar, que en este caso se entiende como problemas operativos a las deficiencias en la distribución del producto (cobertura limitada), la misma que ha sido previamente identificada en el capítulo 1.

Si bien esta comparación revela un problema en el funcionamiento operativo de la marca, resulta importante destacar la pronunciada diferencia existente entre el VTM de Frutal y el de las marcas competidoras, teniendo en algunos casos una relación de más del doble del valor. A esto se le suma el bajo nivel de recordación (TOM) de Frutal explicado por el deficiente share of voice en la categoría, que a su vez se deriva de la exigua inversión en pauta de medios.

Las problemáticas citadas cobran mayor relevancia si se considera que una marca más joven como Pulp, posee niveles de recordación, valor de marca, y market share superiores al de Frutal.

En definitiva, la marca de SUMESA adolece de problemas estratégico - operativos que entorpecen su desempeño, limitan su crecimiento y protagonismo en la industria, y sobretodo cuestionan su permanencia en el mercado y transcendencia en el tiempo.

2.3 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE REPOSICIONAMIENTO

Los problemas diagnosticados hacen necesaria la elaboración de un plan estratégico operativo como medio para mejorar el desempeño de la marca en todas sus esferas. Inclusive la falta de crecimiento sostenido del market share y de otros indicadores como el TOM, llevan a pensar que desde sus inicios Frutal ha carecido de este tipo de planes. Inclusive se puede señalar como evidencia fehaciente de la anterior afirmación, el hecho que la edad de los consumidores actuales de la marca (adultos y adultos mayores) difiere mucho de la del verdadero target (jóvenes).

Por lo anteriormente señalado, el plan estratégico a desarrollarse contemplará, en primera instancia, la redefinición del segmento objetivo de la marca y el aparejamiento de la identidad de marca con el insight del target. A partir del paso previo, será viable la identificación de la ventaja competitiva de la marca, el establecimiento del posicionamiento deseado y, el desarrollo de la mezcla de marketing para una comunicación efectiva al segmento deseado.

2.3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE JUGOS NATURALES

Los perfiles de consumidores elaborados en base a los datos recopilados de la investigación de mercados permiten desarrollar la siguiente segmentación de tipo demográfico - psico – conductual:

2.3.1.1 CONSUMIDOR ESTRATO MEDIO-BAJO

Individuo de sexo masculino o femenino, cuyos *drivers de compra* son la **salud** y el **gusto** por el producto. Este consumidor tiene como *atributo funcional clave* del producto el **sabor**, sin embargo, al momento de la compra el **precio** se constituye en un *atributo crítico* mientras que la anterior es de segunda prioridad. El *nivel de naturalidad* percibido en el producto oscila entre **40% a 59%**.

Para este grupo de usuarios los **autoservicios** representan el principal *punto de compra*, teniendo como segunda opción a las **tiendas de barrio**. Dentro de estos canales de distribución, las *promociones* más apreciadas son las **degustaciones y paquetes promocionales**.

La *presentación* de mayor demanda en este perfil es el **Tetrapack de un litro**, comportamiento que responde al consumo de **tipo familiar**, el cual alcanza *frecuencias* de **3 a 4 veces por semana**, pudiendo llegar en algunos casos a **más de 5**. En estos hogares los **niños** también cumplen un rol protagónico en materia de consumo. Para ambos casos el producto es un elemento importante del **desayuno**.

2.3.1.2 CONSUMIDOR ESTRATO MEDIO

Individuo de sexo masculino o femenino, cuyos *drivers de compra* son el **gusto** por el producto y la **salud**. El **sabor** del producto para este tipo consumidor resulta ser el *atributo funcional clave y crítico de compra*. El *nivel de naturalidad* percibido en el producto oscila entre **40% a 59%**.

Para este grupo de usuarios las **tiendas de barrio** representan el principal *punto de compra*, teniendo como segunda opción los **autoservicios**. Dentro de estos canales de distribución, las *promociones* más apreciadas son los **paquetes promocionales**, las **degustaciones** y los **premios**.

La *presentación* de mayor demanda en este perfil es la personal (150-250 ml.) tanto en botella de vidrio como en tetrapack. El comportamiento de consumo es de **tipo familiar**, el cual alcanza *frecuencias* de **1 a 2 veces por semana**. Para este usuario los momentos *predilectos de consumo* son el **desayuno** y el **lunch**.

2.3.1.3 CONSUMIDOR ESTRATO MEDIO-ALTO

Individuo de sexo masculino o femenino, cuyos *drivers de compra* son la **nutrición** y la **salud**. Este consumidor tiene como *atributo funcional clave* del producto el **sabor** y el **nivel de contenido de fruta**, sin embargo, como *atributo crítico* de compra el primero se mantiene y el segundo es desplazado por el **precio**. El *nivel de naturalidad* percibido en el producto oscila entre **20% a 59%**.

Para este grupo de usuarios los **autoservicios** representan el principal *punto de compra*, canal en el que las *promociones* más apreciadas son las **degustaciones** y **paquetes promocionales**.

La *presentación* de mayor demanda en este perfil es el **Tetrapack de un litro**, comportamiento que responde al consumo de **tipo familiar**, el cual puede alcanzar *frecuencias* de hasta **más de 5 veces por semana**. En estos hogares los **niños** también cumplen un rol protagónico en materia de

consumo. Para ambos casos el producto es un elemento importante del **desayuno**.

2.3.1.4 CONSUMIDOR ESTRATO ALTO

Individuo de sexo masculino o femenino, cuyos *drivers de compra* son el **gusto** por el producto y la **nutrición**. Este consumidor tiene como *atributo funcional clave* del producto el **sabor** y el **bajo nivel de químicos**, sin embargo, como *atributo crítico* de compra el primero se mantiene y el segundo es desplazado por la **consistencia**. El *nivel de naturalidad* percibido en el producto oscila entre **40% a 59%**.

Para este grupo de usuarios los **autoservicios** representan el principal *punto de compra*, canal en el que las *promociones* más apreciadas son los **paquetes promocionales**, las **degustaciones** y los **descuentos**.

La *presentación* de mayor demanda en este perfil es el **Tetrapack de un litro**, comportamiento que responde al consumo de **tipo familiar**, cuya frecuencia es de **1 a 2 veces por semana**. Para este usuario el *momento predilecto de consumo* es el **desayuno**.

2.3.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Tras haber analizado los diferentes segmentos se ha escogido como grupo meta a los consumidores de néctares de frutas pertenecientes al nivel socio-económico medio-alto debido a que:

- Para este grupo el contenido de fruta es un atributo funcional clave y ventajosamente Frutal cuenta con ello.
- El producto de la marca goza de una composición baja en químicos y de alto contenido de frutas, combinación ideal para aquellos consumidores que tienen como driver de compra la nutrición y salud.
- Cuentan con el poder adquisitivo para comprar el producto
- Los individuos de este segmento son más críticos a la hora consumir y comprar el producto, y los atributos de la marca permiten cumplir con dicha expectativa. (verdadera calidad a un precio razonable).
- La frecuencia de consumo del segmento es alta volviéndolo económicamente atractivo.
- Frutal tiene el potencial y personalidad para convertirse en una marca de consumo familiar dentro del segmento, e inclusive puede lograr empatía con el grupo infantil.

2.3.2.1 DETERMINACIÓN DEL INSIGHT DEL CONSUMIDOR

Cuando se profundiza sobre las características demográficas, conductuales y psicográficas del mercado objetivo, se logra descubrir el insight del consumidor, entendido como la mirada hacia el interior de éste, que permite develar el fenómeno invisible y específico que da origen al driver de compra. Vale acotar que el insight corresponde a una naturaleza emocional, mientras que el driver de compra es netamente racional.

Mucho más allá de los hábitos del consumidor, y al intentar palpar su lado interior, se llegó a comprender que el individuo no compra y consume el producto por salud, en realidad lo hace por ***vivir la experiencia de sentirse***

saludable desde las primeras horas del día. Por tanto, el consumo del producto no obedece exclusivamente a razonamientos, es un tema que trasciende a la escala psico-afectiva, donde el sentirse bien con uno mismo es lo más importante, y el consumo del producto lo logra.

2.3.3 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN

2.3.3.1 SELECCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DIFERENCIAL

Comúnmente el mundo del marketing, el posicionamiento está ligado a la diferenciación, siendo éste el concepto sobre el cual se fundamenta. En el caso de los artículos de consumo masivo y de compra por conveniencia, como los jugos naturales, no resulta suficiente fabricar un néctar de fruta de calidad y decírselo al mercado, dado que en el marco competitivo, es lógico pensar que las compañías rivales también lo harán. Es entonces cuando el éxito del producto, marca y empresa realmente dependen del arte de diferenciarse, ya sea mediante atributos únicos del producto, servicios adicionales, imagen, entre otros.

Ya en el campo práctico sobre el que se sitúa el presente proyecto, la marca en estudio debe encontrar un posicionamiento renovado en base a características que el mercado objetivo distinga y valore. Por ello se propone tomar como ventaja competitiva la nueva identidad de la marca; identidad en la que Frutal sea sinónimo del néctar ideal del desayuno, promesa que puede cumplirse por los atributos propios del producto como el alto nivel de naturalidad y contenido de fruta.

Por lo anterior la declaración de posicionamiento de Frutal se establece en:

“Ser el jugo de fruta ideal para el desayuno, por contener más fruta y mayor valor nutritivo”

Además, se debe destacar que la filosofía de calidad de SUMESA, evidenciada desde la obtención de la materia prima, hace factible y sostenible la ventaja competitiva y el posicionamiento propuesto.

2.3.3.2 IDENTIDAD DE MARCA

En la sección anterior se estableció que el reposicionamiento de Frutal, vendría dado a partir de la nueva identidad de la marca, la misma que teóricamente se define como la forma en que la empresa desea que el consumidor sienta, perciba y se relacione con la marca. Por su parte, la identidad de marca generadora de resultados favorables es aquella que se diseña y desarrolla en base al insight del consumidor, puesto que sólo aparejando ambos elementos se logra cerrar la brecha consumidor-empresa, alcanzándose el tan ansiado Sweet Spot.

Por tanto, la identidad de la marca como producto viene dada por:

- **Atributos Funcionales:** Alto contenido de fruta + Bajo nivel de químicos + Desayuno saludable y nutritivo
- **Atributos Emocionales:** Empezar bien el día + Alta autoestima + Compartir en familia + Disfrutar la vida

La identidad de marca como persona se define en ser:

- Naturalmente espontánea
- Sana y optimista de la vida
- Amistosa
- Responsable en todas sus facetas

La identidad de marca como símbolo:

- En la marca predominarán los colores rojo, verde y blanco, los mismos que buscan expresar la personalidad e identidad de marca de la siguiente forma:
 - *Rojo*: irradia vida y energía, expresa la dedicación en la elaboración del producto y el amor por la experiencia Frutal. Vistoso y llamativo.
 - *Verde*: Lo mejor de la naturaleza, salud y frescura.
 - *Blanco*: Pureza (pura fruta)
- El tucán se lo asocia con la marca debido a que es un ave cuya dieta diaria tiene a las frutas tropicales como fuente importante de energía, situación que le ha permitido a esta especie convertirse en toda una experta para descubrir los mejores lugares que esconden la mayor variedad y cantidad de fruta; por eso el tucán está cerca de Frutal, la marca que concentra las mejores frutas.
- El colibrí se relaciona directamente con el tipo de producto, néctar de fruta, y con la personalidad de la marca. El ritmo de vida del colibrí acelerado, activo e inquieto hace que su organismo demande altas cantidades de energía, las mismas que son repuestas a través del

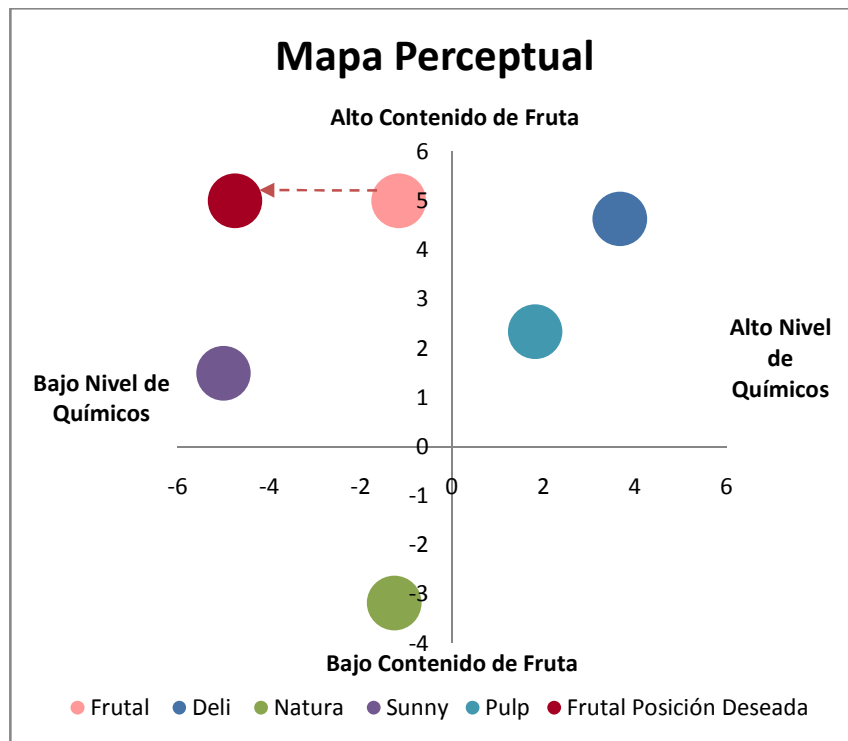
consumo del néctar de las flores. Es este néctar el que hace posible que el colibrí esté lleno de vida cada día, por ello esta pequeña ave ha aprendido a consumir solo el mejor néctar, y ella sabe que solo Frutal lo tiene.

- Los dos símbolos de la marca cobrarán vida (caricaturización) y contarán con un nombre y personalidad en la presentación dirigida al público infantil. El tucán se llamará Tuck, y se caracterizará por tener un buen sentido del humor, ser aventurero, práctico y extremadamente listo. Asimismo, la colibrí, Brilly, es muy inquieta, coqueta y deseosa de disfrutar la vida.

2.3.3.3 MAPA DE PERCEPTUAL

El mapa perceptual es una herramienta valiosa para la toma de decisiones, ya que muestra la posición que tiene y ocupa cada marca en el mercado en base al desempeño en atributos claves de la categoría. El gráfico elaborado muestra la performance de las marcas del mercado de jugos naturales en los atributos sobre los cuales se desea desarrollar el reposicionamiento de Frutal: alto contenido de fruta y el bajo nivel de químicos. Cabe señalar que la primera cualidad corresponde a una de las características valoradas por los consumidores del segmento elegido. La segunda fue seleccionada como medio para complementar la propuesta de posicionamiento y la identidad de la marca producto.

Gráfico 2.24



Fuente: Elaborado por autores

En el mapa se observa que Frutal alcanza una excelente posición en relación al contenido de fruta. La percepción de la marca en cuanto a su nivel de químico no fue tan buena, de allí que la posición global alcanzada sea la que se aprecia en el gráfico. Sin embargo, se debe acotar que el producto de SUMESA posee uno de los niveles de químicos más bajos dentro de la categoría, por lo que se aspira que mediante la correcta mezcla de marketing -especialmente mejoras en la comunicación- se alcance la posición deseada.

2.3.4 MEZCLA DE MARKETING BAJO EL ENFOQUE EXPERENCIAL PARA ALCANZAR EL SWEET SPOT

Tras haber desarrollado el concepto del reposicionamiento deseado de Frutal y haber definido la identidad de la marca acorde al insight del consumidor se debe diseñar el mix de marketing que permita alcanzar el Sweet Spot, entendido como aquel lugar de la mente del consumidor en donde se hace conexión entre el insight de éste y el de la marca.

Por otra parte, cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia deberá facilitar la compenetración entre el consumidor y la marca por medio de la generación de vivencias y experiencias únicas.

2.3.4.1 PRODUCTO: LA EXPERIENCIA QUE SE VIVE

El producto es una de las máximas expresiones de la marca en la vida del consumidor, por lo que no puede ser visto como el elemento que simplemente se limita a satisfacer una necesidad puntual, más bien es un puente que une la frontera de lo estratégico con lo emocional, cumpliendo con la promesa de marca a través de la generación de experiencias en el momento de su compra y durante su consumo.

2.3.4.1.1 NIVELES DE PRODUCTO

Desde la perspectiva de los niveles de producto, éste crea y produce la experiencia esperada de la siguiente forma:

A. BENEFICIO BÁSICO: Alimentación para la familia.

B. PRODUCTO REAL:

Características y atributos funcionales: Frutal es un néctar de fruta dirigido a las familias de nivel socio-económico medio alto, y que por su composición y cualidades se constituye en el elemento más importante del desayuno:

- Alto contenido de fruta
- Bajo nivel de químicos
- Saludable y natural
- Enriquecido con vitaminas (la marca atributo CreciPlus es retirada por no ser apropiada con el target)

Características y atributos emocionales: El producto y sobretodo la marca creará en el consumidor las siguientes experiencias emocionales:

- Empezar bien el día
- Alta autoestima
- Compartir en familia
- Disfrutar la vida

Nivel de Calidad: Elaborado con los mejores insumos (nacionales e importados), seleccionados según los estándares de SUMESA, a fin de garantizar la obtención de un producto de alto desempeño en cada una de sus funciones.

Diseño y Empaque: Las presentaciones por tipo de envase y tamaño tendrán las siguientes características:

Tetrapack: Envase funcional que conserva y protege las características y propiedades originales del producto. Es práctico y seguro y no necesita refrigeración. 100% reciclable y amigable al ambiente.

200 ml: Es la presentación mayormente consumida por niños y adolescentes por su fácil transportación y por el amigable manejo que brinda. El empaque por su diseño piramidal es distintivo con respecto al de la mayoría de los competidores.

Figura 2.1
Envase Frutal Nueva Presentación 200 ml



Fuente: Elaborada por autores

1000 ml: En esta presentación, el cambio de imagen fue mandatorio puesto que es la de mayor demanda por parte del segmento objetivo.

De esta forma, el nuevo envase de Frutal muestra los siguientes cambios estéticos, alineados al posicionamiento e identidad de la marca planteados. Como primer punto, la introducción de las frutas (acorde al sabor) junto con el vaso de jugo (que se muestra en la ilustración) tiene como propósito

denotar el alto contenido de pulpa y la naturalidad del producto, al mismo tiempo que se sugiere su uso en el desayuno.

La reubicación del tucán y su reducción en tamaño se realizaron a fin de equilibrar el protagonismo de los dos personajes de la marca. Nótese que el colibrí manteniendo sus dimensiones originales se lo aprecia de mejor manera por la implementación del fondo rojo.

Figura 2.2

Envase Frutal Nueva Presentación 1000ml



Fuente: Elaborada por autores

Botella de Vidrio, 237 ml: Es la presentación más clásica del producto. Su fortaleza estriba en que muestra visualmente la calidad del néctar. Sin embargo, este tipo de envase representa cierto peligro en su manipulación y uso, por lo que la gama de usuarios de éste se limita. Por lo anterior, esta presentación apunta a los adolescentes y adultos.

Figura 2.3

Envase Frutal Nueva Presentación 237 ml



Fuente: Elaborada por autores

C. PRODUCTO MEJORADO:

- **Call Center 1800-SUMESA:** centro de atención al consumidor que despeje todas las inquietudes de los usuarios del producto, y que inclusive sirva como medio de retroalimentación, necesario para el mejoramiento continuo de la marca.
- **Website:** Dentro de la página de SUMESA adicionar el portal oficial de la marca producto, en el que a más de exponerse los atributos y bondades del producto, se sugiera a la comunidad de consumidores usos alternativos del producto (recetas caseras) para vivir la experiencia Frutal de una manera diferente.

2.3.4.1.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Enfoque de Diferenciación: El enfoque del producto como el jugo de fruta para el desayuno marca una diferencia relevante entre Frutal y la competencia. Como se ha venido mencionado, tal conceptualización de la marca se sustenta en el alto contenido de fruta que ofrece el producto al mercado. Además, el bajo nivel de aditivos es otro elemento vital para que el consumidor se sienta saludable, más aún cuando el usuario de la categoría está consciente de lo perjudicial que éstos pueden ser para el organismo. De esta forma, Frutal deja de ser tan solo un néctar de fruta, convirtiéndose en la bebida del desayuno que se adapta al estilo de vida del consumidor meta.

2.3.4.1.3 ESTRATEGIA DE MARCA PRODUCTO

Extensión de Línea: Por un lado, el lanzamiento del Frutal Kids es conveniente puesto que los niños son el segundo consumidor de importancia dentro de los hogares del target. Esta táctica también se justifica.

Otro punto a considerar surge de las tendencias del mercado en el consumo de los llamados mix de fruta, en donde Frutal ya ha incursionado (Cóctel de Fruta) teniendo buena acogida por parte de los consumidores. Por tanto, la intensificación de esta práctica exitosa es recomendable para refrescar la marca, y ante todo refrescar la experiencia.

2.3.4.2 PRECIO: EL VALOR DE LA EXPERIENCIA

La percepción del precio por parte del mercado siempre ha sido debatible por cuanto depende de la perspectiva desde la que se lo vea y del valor – traducido en beneficios y soluciones – que el producto tenga para el consumidor. Ya desde el punto de vista del marketing experiencial, el precio es el valor económico que tiene la vivencia con la marca, que se justifica por el valor emocional que ésta tiene para el consumidor. Por tanto, se trata de una relación ganar – ganar, entre consumidor y empresa.

2.3.4.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

La filosofía de SUMESA de crear productos de calidad permitió que Frutal se desarrollara bajo esta premisa, por lo que en la fijación de precios la estrategia de buen valor resultó ser la más apropiada. Lastimosamente, debido a la falta de comunicación y con ello el desconocimiento de la calidad del producto, el precio fue percibido por el mercado como elevado.

El reposicionamiento de la marca y otros ajustes a nivel de su identidad desarrollados en el presente proyecto han estado encaminados a cerrar la brecha consumidor – empresa, de tal forma que el valor del producto esté a la par o sobre la par del precio.

Por tanto, con los cambios efectuados la estrategia de precios inicialmente empleada debe mantenerse, puesto que finalmente podrá generar resultados favorables en las ventas del producto. Vale señalar que en la actualidad entre las cinco marcas de mayor relevancia de la categoría, Frutal ocupa el tercer lugar en precio. De esta forma los precios por presentación son los

siguientes: botella de vidrio de 237 ML \$0,45; Tetra-Pak de 200 ML y 1 L \$0,25 y \$ 0,99 respectivamente.

2.3.4.3 PLAZA: LA EXPERIENCIA CERCA DE TI

Se puede crear una buena experiencia, comunicar sus atributos importantes pero todo sería vano e inútil si el consumidor que está entusiasmado por vivirla no la encontrara a su alcance. Es entonces cuando el correcto manejo de la red de distribución del producto es vital para lograr la cobertura que acerca la experiencia al consumidor.

Dada la naturaleza del producto, la práctica de *distribución intensiva* es la más recomendable, para lo cual se deberá corregir las deficiencias con las siguientes medidas:

- Incrementar y fortalecer la participación del producto en percha dentro del Supermaxi y Megamaxi, dado que es uno de los canales más frecuentados por los consumidores del segmento objetivo.
- Incrementar la colocación del producto en el canal tradicional, especialmente en las tiendas ubicadas en los sectores donde el consumidor objetivo reside, para lo cual se pretende adquirir un camión exclusivo para la distribución de Frutal.
- Instalar máquinas expendedoras de los jugos de la marca en puntos de estratégicos de la ciudad, en los que la experiencia del producto pudiere aportar y fusionarse con la experiencia del lugar (Aeropuerto José

Joaquín de Olmedo; Unicentro; World Trade Center; Universidades: UESS, USM, UCSG, UNPAC).

Figura 2.4
Vending Machine Frutal



Fuente: Elaborada por autores

- Introducir a la marca en sus presentaciones personales –botella de vidrio y Tetrapack- en las tiendas de conveniencia (Pits, Listo, On The Run) de las principales cadenas de estaciones de servicios (gasolineras) mediante la instalación de vitrinas Frigoríficas.

2.3.4.4 PROMOCIÓN: COMUNICANDO LA EXPERIENCIA

Dentro de los componentes del mix de marketing, la promoción es una de las herramientas de mayor influencia en la conducta de compra del mercado, mucho más si desde el punto de vista del marketing experiencial ésta resulta ser la responsable de comunicar el significado de lo que la marca es en esencia.

En secciones anteriores se explicó que la imagen de marca es el conjunto de percepciones que el consumidor tiene sobre una marca determinada en base al conocimiento que posee sobre ella. Tales conocimientos son aprehendidos en la mente del consumidor gracias a la comunicación, llegando ésta a ser determinante en el grado de impacto con el que percibe la realidad.

2.3.4.4.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

2.3.4.4.1.1 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- Mejorar la percepción de la marca producto (imagen) por medio de una estrategia de comunicación orientada a informar sobre los atributos y beneficios claves que se derivan de la experiencia Frutal.
- Persuadir a los usuarios, usuarios de la competencia y nuevos usuarios de la categoría, a consumir Frutal por ser el jugo de fruta ideal del desayuno.
- Incrementar el TOM de la marca en un 4% para el primer año, y un incremento sostenido 3% para los siguientes dos años.

2.3.4.4.1.2 AUDIENCIA OBJETIVO

Personas, de género indistinto, del estrato socio-económico medio alto que buscan alimentos saludables, nutritivos y de buena calidad. Son individuos altamente críticos a la hora consumir y comprar el producto de la categoría, debido a su nivel de conocimiento y a que lo consumen con alta frecuencia a escala familiar durante el desayuno. En los hogares del target, los niños son el segundo grupo de importancia en materia de consumo.

2.3.4.4.1.3 MENSAJE

El tema de la campaña será “Frutal, más fruta para empezar el día” y el mensaje a comunicarse a la audiencia objetivo se describe a continuación:

“La parte más importante del desayuno es el jugo de fruta.

Pero no es cualquier jugo de fruta:

Es uno que sea rico en vitaminas, y que te provea de la energía que necesitas para empezar el día

Es un néctar para compartir en familia, y aún bebiéndolo a solas, la sientes cerca

Es un jugo hecho con mucha más fruta, porque después de todo te debe hacer sentir como quieres y lo que quieres

El jugo del desayuno no puede ser cualquiera... ¡Frutal, más fruta para empezar el día!”

2.3.4.4.1.4 CONSIDERACIONES CREATIVAS

Uno de los puntos fundamentales para el reposicionamiento de la marca Frutal es el involucramiento de los consumidores potenciales con el producto a través de experiencias cercanas capaces de iniciar el proceso de creación de lazos afectivos en el largo plazo.

1. Necesidad de demostración de productos

Se realizará la demostración de producto a través de campañas BTL e iniciativas de relaciones públicas.

2. Necesidad de mensaje completo

Dar a conocer al consumidor final el verdadero valor de la marca.

3. Requisitos de horario y temporada

Llegar a los segmentos objetivos mediante los medios publicitarios seleccionados en el momento oportuno, esto es aprovechando la coyuntura que existe con la época, ejemplo las temporadas de playa, regreso a clases y navideña.

4. Compatibilidad de medios con los temas de mensaje y consideraciones competitivas

El producto al ser de consumo masivo requiere de medios capaces de abarcar una audiencia de tamaño considerable sin dejar de lado los comportamientos propios del consumidor y la alineación de la estrategia o el mensaje con estos.

2.3.4.4.2 PUBLICIDAD

La publicidad es uno de los máximos referentes en la mezcla de comunicación de una marca por su capacidad de emitir ampliamente mensajes claros y convincentes a la audiencia objetivo. Sin embargo, su eficiente utilización dependerá de una correcta planeación de medios que permita llegar a la mayor audiencia posible por un costo razonable.

2.3.4.4.2.1 CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL MEDIO

- **Impacto:** Se necesita de un alto impacto debido a que la rivalidad entre las marcas de la categoría es alta, situación que también se refleja en el pautaje de las marcas líderes. La fuerza en el medio se logrará a través del mensaje de la marca que apela al lado emocional del consumidor.
- **Alcance:** Se logrará una alta cobertura a través de la utilización de una diversidad de medios masivos y se la refuerza por medio de eventos que confirman el mensaje enviado con los canales tradicionales.
- **Frecuencia:** Alta frecuencia en distintos medios a causa de constantes pautas en los diferentes niveles de comunicación.
- **Rating:** El pautaje en programas de altos niveles de rating permitirá llegar a una mayor cantidad de audiencia objetiva.
- **Continuidad:** La campaña tendrá una corrida de un año debido a la actuación o respuesta tardía de la marca hacia la competencia.

2.3.4.4.2 MEDIOS

- ***PUBLIRREPORTAJES:***

Desarrollo de un artículo en el que se detalle la importancia del jugo de fruta en el desayuno producto de sus beneficios y en los que se insinúe que la marca Frutal es la más idónea para proporcionarlos.

MEDIO: Diario El Universo (La Revista),

DÍA DE PUBLICACIÓN: Primer Domingo de mayo 2009

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: Única

TAMAÑO DEL ARTICULO: Una página

Durante temporada alta del año, se publicarán otros artículos con usos alternativos de los néctares de fruta en forma de recetas sugiriendo el uso de la marca.

MEDIO: Revista Hogar

DÍA DE PUBLICACIÓN: Edición Junio 2009 (Hogar)

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: Única

TAMAÑO DEL ARTICULO: Una página

- ***ANUNCIOS PUBLICITARIOS:***

Publicar en los medios, ilustraciones donde se muestre el producto con su nueva imagen como parte del desayuno de la familia, lográndose recordación de marca.

MEDIO: El Universo, El Expreso

DÍA DE PUBLICACIÓN: Domingos

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: semanalmente durante los cuatro primeros meses, luego en forma bimensual por los meses restantes

TAMAÑO DEL ARTICULO: Para el lanzamiento de la nueva imagen y para una publicación del mes de mayo media página, para las fechas restantes 1/4 de página.

Figura 2.5

Anuncio Periódico

The collage features three main visual elements. At the top is a page from the newspaper 'EL UNIVERSO', dated Saturday, August 22, 2020, from Guayaquil, Ecuador. The main headline reads 'País importará más diésel debido a los daños en refinería' (Country will import more diesel due to refinery damage). Other headlines include 'Guayaquileño acumula 5 Emmy' (Guayaquil native wins 5 Emmys) and 'Febres-Cordero reapareció para refutar a Correa' (Febres-Cordero reappeared to refute Correa). Below the newspaper page is a photograph of a group of people, including a man in a white shirt and another in a blue shirt. At the bottom of the collage is a vibrant advertisement for 'Frutal' featuring a variety of fresh fruits like oranges, grapes, and strawberries, along with a bottle of juice. The text in the ad says 'Frutal Una experiencia Natural!'.

Fuente: Elaborada por autores

MEDIO: Revista Hogar, Vistazo

DÍA DE PUBLICACIÓN: Edición Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre

FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN: Trimestral

TAMAÑO DEL ARTICULO: Una página en los dos primeros trimestres;
media página en los trimestres posteriores.

Figura 2.6
Anuncio Revista



Fuente: Elaborada por autores

- **VALLAS PUBLICITARIAS:**

Las vallas serán el medio para presentar la nueva imagen de Frutal y el lanzamiento de Frutal Kids, las mismas que se ubicarán en lugares estratégicos de la ciudad de Guayaquil.

MEDIO: Vallas Zazapec

NÚMERO DE VALLAS: Seis

TIEMPO DE EXPOSICIÓN: ANUAL

UBICACIÓN: Av. Carlos Julio Arosemena Miraflores (Edif. Multicom); Av. Juan Tanca Marengo Centro Comercial Las Antenas; Av. Del Bombero junto a Komatsu; Av. 25 de Julio (Entre José Tomás); Av. Pedro Menéndez Gilbert - Base Aérea junto a Mobil- yendo hacia el centro; Av. Rolando Pareja frente al Cantonés.

Figura 2.7
Valla Publicitaria



Fuente: Elaborada por autores

- **COMERCIALES:**

En los comerciales también se buscará comunicar el reposicionamiento de Frutal y el lanzamiento de Frutal Kids, por ello se deberán desarrollar dos comerciales diferentes.

Comercial Nueva Imagen “*Frutal, más fruta para empezar el día*”: Una voz en off irá narrando el mensaje publicitario, mientras que a la par irán apareciendo diferentes escenas relacionadas al mismo. En primer lugar, la escena de una madre preparando el desayuno, mientras cada uno de los miembros de la familia se irá alistando para iniciar su rutina... Individualmente cada uno imagina las actividades que realizará durante el día... De allí se ve a la familia ya reunida, y la cámara se enfoca en el centro de la mesa donde se encuentra la presentación familiar de Frutal con su nueva imagen... Por último, se ve a cada miembro de la familia disfrutando (sonriendo) de las presentaciones personales del producto dentro de situaciones típicas de su edad. El comercial cierra con una imagen con todas las presentaciones de la marca mientras el narrador dice: *¡Frutal, más fruta para empezar el día!*

Comercial Frutal Kids “*Divertidamente Natural*”: En primera instancia se divisa el patio de una escuela; árboles, jardines y quietud... Suena la campana del recreo y la cámara apunta en perspectiva de primer plano hacia un niño que está intentando abrir un Frutal Kids.

Súbitamente, el envase comienza a moverse y a saltar, entonces Tuk y Brilly cobran vida y comienzan a jugar con los niños en los juegos infantiles, mientras les cuentan del fantástico mundo donde viven... El patio de colegio se convierte en una jungla tropical, y los niños fascinados sonrían cuando

Tuk y Brilly les comentan que cada vez que prueben un Frutal Kids serán transportados a su mundo natural.

Los comerciales se pondrán al aire en los siguientes canales y horarios de programación:

MEDIO: ECUAVISA

PROGRAMACIÓN: En Contacto (EC) - 08:30; Televistazo (T) - 20:00;
Dragon Ball Z (DBZ) -17:00

FRECUENCIA DURANTE LA PROGRAMACIÓN: Un spot por programa

DÍAS DE PAUTAJE: Miércoles (EC & T); Viernes (EC & T); Sábados (DBZ)

MES: Marzo, Abril

MEDIO: TELEAMAZONAS

PROGRAMACIÓN: Club Disney (CLD) - 08:00; Hannah Montana (HM) -
10:30 – Cine Disney (CID) - 18:00

FRECUENCIA DURANTE LA PROGRAMACIÓN: Un spot por programa

DÍAS DE PAUTAJE: Sábados (CLD & HM); Domingo (CID)

MES: Marzo, Abril

- ***INICIATIVAS PUBLICITARIAS BTL (Below The Line)***

MES: Febrero - Marzo (Fines de Semana - Temporada de Playa)

FRECUENCIA: Quincenal (fines de semana)

LUGAR: Balnearios de Salinas Chipepe; Balnearios Ruta del Sol

ACTIVIDAD: Bajo permisos de las autoridades competentes, se crearán espacios de 200 metros cuadrados en las playas llamadas "Isla Frutal". Cada isla será decorada y delimitada con vallas publicitarias de la marca y dummies. La actividad central y experiencial consistirá en que los bañistas de

todas las edades busquen y desentierren botellas de Frutal con vales por premios (tipo pergaminos). Entre los obsequios que los participantes podrán ganar se encontrarán: toallas, parasoles, playeras, gorras, six packs, hieleras, kit de juguetes playeros. Al término de la actividad, se regalará a los participantes infantiles Tetrapack de Frutal Kids. El evento playero contará con la presencia de un animador e impulsadoras.

MES: Junio

FRECUENCIA: Dos veces al mes (primer lunes y último viernes del mes)

LUGAR: Av. 9 de Octubre

ACTIVIDAD: Por la mañana de 08:00 a 9:30, siete parejas de mimos (vestidos con atuendo deportivo de color rojo) recorrerán la avenida mostrando a los transeúntes –que se dirigen a sus trabajos- una vistosa pancarta con el mensaje: “¿Desayunaste bien? Lo más importante del desayuno es el jugo de frutas. Toma Frutal, tu fruta para empezar el día”

2.3.4.4.3 RELACIONES PÚBLICAS

Evento de Lanzamiento de Nueva Imagen: El lanzamiento de la nueva imagen en sus distintas presentaciones se realizara mediante un cóctel a celebrarse en el Salón de los Presidentes en el Centro de Convenciones de Guayaquil, el cual contará con la presencia de los accionistas de SUMESA, gerentes de la empresa, representantes de los principales canales de distribución y reporteros de los medios de comunicación más importantes.

Durante el lanzamiento se realizarán charlas informativas sobre el reposicionamiento y el concepto de branding de Frutal así como la respectiva degustación del producto.

Auspiciante de eventos de masiva concurrencia: Olimpiadas, kermesse, ferias, y en general eventos dentro de la ciudad a los que acudan familias del target. Además de patrocinarlos, se instalarán stands alusivos a la marca donde se venderá el producto a precios promocionales.

Responsabilidad con el Medio Ambiente: Presentar a Frutal como una marca socialmente responsable y proactiva en el ámbito medio ambiental, a través de donaciones anuales al zoológico el Pantanal para el cuidado y manutención de las especies. En el sitio se pondrá banners de la marca con mensajes que lleven a la reflexión, y en el bar Frutal será el único jugo de fruta que se expenderá.

Al mismo tiempo, la marca junto al zoológico el Pantanal incentivarán e invitarán a las escuelas y colegios a que se incluya como actividad educativa la visita a este parque natural, en ella Frutal, al final del recorrido, obsequiará a los estudiantes productos en sus presentaciones personales. La iniciativa ambiental también se pondrá de manifiesto en las presentaciones de Frutal Kids, en cuyo envase se insertarán frases respecto al cuidado de la flora y fauna.

2.3.4.4.4 MERCHANDISING VISUAL

Autoservicios: Negociación de las cabeceras de góndola dentro los Hipermarkets de Mi Comisariato, en donde las perchas serán vestidas con arte alusivo a la nueva imagen de la marca. Esta ubicación se mantendrá durante los meses de marzo, abril y mayo por lanzamiento y posteriormente se lo retomará en julio con una frecuencia bimestral. Por otro lado, en Supermaxi se buscará mayor presencia en perchas.

Figura 2.8
Cabecera de Góndola Frutal



Fuente: Elaborada por autores

Tiendas de Barrio: En las tiendas que expendan el producto, se colocará material POP que informen a los visitantes sobre la nueva imagen de Frutal y otras iniciativas que la marca realice durante el año.

Tiendas de Conveniencia: En las tiendas de mayor tráfico se colocará una vitrina frigorífica que contenga sólo productos de la marca.

Figura 2.9
Vitrina Frigorífica Frutal



Fuente: Elaborada por autores

Flota de Distribución: Decorar los camiones repartidores con temas alusivos al lanzamiento de la nueva imagen de Frutal.

Figura 2.10
Camión Frutal



Fuente: Elaborada por autores

2.3.4.4.5 PROMOCIÓN DE VENTAS

Intensidad y duración: La campaña de promoción en ventas será desarrollada durante los meses de abril, mayo y julio, aprovechando la época escolar para el caso de los dos primeros meses.

Punto de distribución de la promoción: El canal moderno (Hipermarket) será el lugar estratégico donde se desarrolle la promoción de ventas.

Comunicación de la Promoción:

Folletería y hojas volantes en la entrada de los puntos de venta (Mi Comisariatos) que servirán para informar al comprador sobre la promoción del producto.

Colocación de los paquetes promocionales en cabeceras de góndola, dada su utilidad como medio de comunicación visual.

Resultados a corto plazo: Complementar los esfuerzos (en el punto de venta) que se encaminan a conquistar nuevos consumidores de la categoría y consumidores de la competencia.

Tácticas de Promoción de Ventas:

- **Degustaciones:** Consistirá en invitar a los actuales y potenciales compradores a degustar el producto. Para su efecto se instalará pequeños stands en los canales modernos (Mi Comisariato) en los que a través de una impulsadora se comunicará sobre la promoción existente y los beneficios inherentes.
- **Paquetes promocionales:** Se pondrá a disposición del público paquetes promocionales combinados en cantidades limitadas (12,000 paquetes) que incluirán dos Tetrapack de un litro a un precio de \$1,50. Este paquete busca satisfacer de forma total la necesidad del jugo de frutas en el desayuno familiar de un fin de semana.

2.3.4.4.6 MARKETING ELECTRÓNICO


La penetración del Internet es cada vez más alta en el país, mucho más dentro del target escogido, por ello Frutal como una forma de interactuar y vincularse con el ritmo de vida de los consumidores debe abrir su portal oficial bajo los siguientes lineamientos:

Concepto: Nexo virtual entre la marca y el consumidor, en el que ambos se compenetran mediante el conocimiento profundo del uno al otro.

Funciones: dar soporte al consumidor en línea; informar sobre los procesos de producción y estándares de calidad, comunicar los eventos que la marca protagoniza como ente social proactivo; presentar curiosidades; sugerir usos alternativos del producto; concientizar sobre el cuidado de la naturaleza.

Características:

- Diseño creativo junto con una interfaz llamativa
- Uso amigable, fácil acceso y alto contenido audiovisual descargable.
- Adaptación del ambiente virtual en función a la época. (atmósferas temáticas)
- Comunicación interactiva de las promociones, lanzamiento de nuevos productos y demás novedades.
- Link hacia el portal de zoológico El Pantanal y viceversa.



CAPÍTULO 3:
RESULTADOS DE
LA PROPUESTA



3.1 LA PROPUESTA EN CIFRAS

3.1.1 INVERSIÓN INICIAL

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, la estrategia planteada tiene como finalidad agregar valor a la marca Frutal, plan que para su efecto involucra la inversión de recursos financieros en tres rubros:

Publicidad y Comunicación: Este rubro contempla los gastos en medios tradicionales (televisión, prensa escrita, vallas publicitarias) y no tradicionales de comunicación (iniciativas BTL) que tienen por objeto transmitir el mensaje de reposicionamiento.

Promoción en Ventas: En este aspecto los recursos servirán para financiar las actividades promocionales que la marca realice durante el año (degustaciones y paquetes promocionales); incluyéndose también las comisiones de la fuerza de ventas.

Adquisición de Activos fijos relacionados con la publicidad y distribución: Dado que la estrategia propone incrementar la cobertura del producto y mejorar la imagen de la marca será necesario realizar inversiones en activos que sirvan para su logro. (vending machines, vitrinas, camión repartidor, cireles, cromallines y equipo publicitario)

Se debe acotar que la propuesta al tratarse de un plan de reposicionamiento, las mayores inversiones corresponderán a los dos primeros rubros, las mismas que se realizarán durante cada año de la vida del proyecto; de allí que la inversión inicial solo considere la adquisición de activos fijos.

Los recursos para financiar el proyecto provendrán del capital de la empresa y del aumento en las asignaciones de Frutal para gastos publicitarios, aprobado por la alta gerencia.

3.1.2 COSTOS Y GASTOS DE LA PROPUESTA

En el presupuesto que se muestra a continuación, se desglosa a cuánto asciende cada uno de los rubros especificados anteriormente. Vale acotar que todos los valores y precios de cada actividad fueron cotizados por empresas especializadas en el ramo respectivo a fin de que la propuesta no se aleje de la realidad.

Tabla 3.1
Presupuesto 2009

PRESUPUESTO ANUAL Actividad	PROVEEDORES	2009		
		Unidades	Valor Unitario	Valor Total
INVERSIÓN INICIAL				
Vitrinas Frigoríficas	Importadora Tomebamba	5	\$ 782,00	\$ 3.910,00
Decoración y adecuación Vitrinas	Publiconst S.A	5	\$ 128,00	\$ 640,00
Vending Machines	Serpra S.A.	4	\$ 6.982,00	\$ 27.928,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				\$ 32.478,00
GASTOS PUBLICITARIOS				
Evento de Lanzamiento	Centro de Convenciones de Guayaquil	1	\$ 5.124,00	\$ 5.124,00
Vallas Publicitarias	Zazapec S.A.	6	\$ 10.752,00	\$ 64.512,00
Pintado Flota	Publiconst S.A.	5	\$ 128,00	\$ 640,00
Publirreportajes Periódicos	El Universo	1	\$ 7.873,00	\$ 7.873,00
Publirreportajes Revistas	Revista Hogar	1	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00
Anuncios Revistas (1 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		1	\$ 2.350,00	\$ 2.350,00
VISTAZO		1	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
Anuncios Revistas (1/2 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		2	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00
VISTAZO		2	\$ 1.410,00	\$ 2.820,00
Anuncios Periódicos	El Universo y Expreso			
EL UNIVERSO		16	\$ 5.740,00	\$ 91.840,00
EXPRESO		16	\$ 4.860,00	\$ 77.760,00
Desarrollo Spot Publicitario (Comercial TV)	Trébol Producciones	2	\$ 9.734,26	\$ 19.468,51
Pautaje Comerciales	Ecuavisa y Teleamazonas			
ECUAVISAS		Ver anexo		\$ 45.760,00
TELEAMAZONAS		Ver anexo		\$ 7.392,00
BTL (Ciudad)	Varios	1	\$ 770,00	\$ 770,00
BTL Temporada de Playa	Varios			\$ 3.192,80
Material POP Frutal Nueva Imagen Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Material POP Frutal Kids Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Cabeceras de Góndola	Mi Comisariato	48	\$ 374,00	\$ 17.952,00
Sponsors Eventos Multitudinarios	Varios	12	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Sponsors El Pantanal	El Pantanal	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Pancartas Ecológicas El Pantanal	Publiconst S.A.	8	\$ 45,00	\$ 360,00
TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD				\$ 367.265,51
GASTOS DE VENTAS				
Degustaciones	Varios	24	\$ 56,45	\$ 1.354,80
Comisiones por Ventas (2%)				\$ 30.508,45
Paquetes promocionales	Varios			\$ 606,56
GASTOS EN VENTAS				\$ 32.469,81
INVERSION TOTAL				\$ 432.213,33

Fuente: Elaborada por autores

En cuanto a la estructura del presupuesto para el año 2009, el 84,97% corresponde a los gastos en publicidad mientras que los gastos de promoción de ventas y la inversión en activos, cuenta con similares participaciones (7,51%). Para los próximos años, se realizan pequeños ajustes en cada uno de los conglomerados, sin ocasionar mayores modificaciones en la estructura del presupuesto (*ver anexo 7*).

Por otra parte, existen costos y gastos no originados directamente por el proyecto pero que serán necesarios para el cálculo del flujo de efectivo. Tal es el caso de los costos de producción del producto que vendrán dados por la relación actual que tienen estos respecto a las ventas reales de SUMESA, la que asciende a 56,11%. Los gastos administrativos son otro rubro que está definido como el 4.28% de las ventas. Esta proporción se calculó a partir de la participación que tienen los gastos administrativos respecto de las ventas dentro del estado de resultados consolidado de SUMESA, para de allí multiplicarlo por el peso en facturación que tienen los productos de relevancia media como Frutal.

3.1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Considerando que el presente proyecto tiene una clara orientación hacia el marketing y que una de las consecuencias de esta filosofía estriba en el incremento de la facturación y la rentabilidad del negocio, resulta entonces necesario elegir una herramienta que permita proyectar de forma confiable el volumen de ventas esperado producto de los cambios realizados a nivel de la marca.

En este caso, la técnica del VTM resulta ser la más idónea ya que en su cálculo incorpora las variables que se verán afectadas al implementar la estrategia sugerida. Para ser más precisos, la estrategia de reposicionamiento planteada realiza dos cosas: crea una nueva imagen adaptada a lo que el consumidor quiere e incrementa el nivel de recordación de la marca mediante publicidad inteligente; cuya consecuencia inmediata son mayores ventas. Entonces, el origen de la utilidad del VTM se encuentra dado por la vinculación de las dos causas con el efecto.

Adicionalmente, es posible comprender que debido a los diversos esfuerzos que se realizan a través de la mezcla de marketing, los componentes de la marca deberán ir evolucionando con el paso de los años, por lo que el VTM calculará para cada período diferentes niveles de facturación en base a los cambios que se hayan dado en la mente de los consumidores.

De esta forma, los cambios esperados a nivel de la fuerza de marca, la imagen de marca y la facturación se han proyectado bajo los siguientes supuestos:

- Los atributos de la imagen de marca se incrementan gradualmente, especialmente aquellos sobre los que se fundamenta el reposicionamiento de la marca (contenido de fruta y bajo nivel de químicos). El atributo sabor también experimenta un crecimiento notable producto de la diferenciación que el consumidor percibe (calidad global del producto); mientras tanto el precio es mejor percibido porque cambia favorablemente la relación precio-valor. Por último, las promociones y la consistencia pierden importancia, debido a que son desplazados por los atributos comunicados. El crecimiento experimentado en todos los atributos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.2
Crecimiento esperado en los atributos

Atributos de la Imagen	2008	2011	Diferencia
Consistencia	25,00%	19,00%	-6,00%
Mayor Contenido de Fruta	25,00%	32,00%	7,00%
Sabor	12,50%	19,00%	6,50%
Bajo Nivel de Químicos	12,50%	19,00%	6,50%
Precio	6,25%	7,50%	1,25%
Promociones	18,75%	3,50%	-15,25%
Total	100%	100%	0,00%

Fuente: Elaborada por autores

- El TOM de la marca que en sí es la fuerza de ésta, se incrementa acorde a lo establecido en los objetivos de la estrategia de comunicación. Al tratarse de un mercado competitivo, una de las formas para crecer es quitando participación y en este caso específico, recordación a las marcas rivales, es así como Frutal con la puesta marcha de su estrategia luego de tres años es capaz de alcanzar un TOM de 18,24%. Para ello, se asume que el plan tendrá sus principales retaliaciones sobre Deli debido a que sus consumidores la perciben como una marca de alto contenido de fruta; sin embargo, su baja inversión publicitaria de los últimos años la hace vulnerable. De allí, el porcentaje de TOM que se le extrae a Sunny se explica porque una parte de sus consumidores optarán por el cambio de marca al valorar el bajo contenido de químicos en el producto. Natura y Pulp son las marcas menos afectadas dada la antigüedad para el primer caso, y la estrategia de precios bajos en el segundo.

Tabla 3.3

Cambios en los TOM por marcas

TOM POR MARCAS	2008	2011	Diferencia
Sunny	27,16%	24,46%	-2,70%
Deli	23,46%	17,96%	-5,50%
Natura	21,60%	20,65%	-0,95%
Frutal	8,64%	18,64%	10,00%
Pulp	19,14%	18,29%	-0,85%
TOTAL	100,00%	100,00%	0,00%

Fuente: Elaborada por autores

- La facturación iguala al valor total de la marca a consecuencia de la mejoras en la distribución del producto y a la estrategia de comunicación de la propuesta

Es así como la facturación proyectada de Frutal a partir del VTM queda definida como se muestra a continuación:

Tabla 3.4

Facturación Total por Marcas para el 2009

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	26,66%	1,3033	32,15%	0,1946	0,7637	18,17%	26,56%	\$ 3.019.979,89
Deli	20,46%	0,7673	18,93%	0,2548	1,0629	25,29%	21,47%	\$ 2.441.783,45
Natura	21,35%	0,8010	19,76%	0,2397	0,9409	22,39%	20,81%	\$ 2.366.411,50
Frutal	12,64%	0,4742	11,70%	0,1712	0,6720	15,99%	13,41%	\$ 1.525.422,73
Pulp	18,89%	0,7084	17,47%	0,1944	0,7630	18,16%	17,75%	\$ 2.018.001,22
TOTAL	100,00%	4,0541	100,00%	1,0547	4,2024	100,00%	100,00%	\$ 11.371.598,78

Fuente: Elaborada por autores

Tabla 3.5
Facturación Total por Marcas para el 2010

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	26,16%	1,2544	30,77%	0,1946	0,7637	17,83%	25,59%	\$ 2.984.190,02
Deli	18,71%	0,7151	17,54%	0,2548	1,0629	24,81%	20,45%	\$ 2.384.407,22
Natura	20,85%	0,7972	19,55%	0,2397	0,9409	21,96%	20,52%	\$ 2.392.462,47
Frutal	15,64%	0,5979	14,67%	0,1919	0,7532	17,58%	15,83%	\$ 1.846.177,16
Pulp	18,64%	0,7124	17,47%	0,1944	0,7630	17,81%	17,61%	\$ 2.053.200,53
TOTAL	100,00%	4,0770	100,00%	1,0754	4,2836	100,00%	100,00 %	\$ 11.660.437,39

Fuente: Elaborada por autores

Tabla 3.6
Facturación Total por Marcas para el 2011

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	24,46%	1,1842	27,72%	0,1946	0,7637	17,74%	23,73%	\$ 2.837.122,00
Deli	17,96%	0,7341	17,18%	0,2548	1,0629	24,69%	20,19%	\$ 2.413.710,90
Natura	20,65%	0,8444	19,76%	0,2397	0,9409	21,86%	20,60%	\$ 2.463.344,76
Frutal	18,64%	0,7621	17,84%	0,1971	0,7737	17,98%	17,89%	\$ 2.139.390,18
Pulp	18,29%	0,7476	17,50%	0,1944	0,7630	17,73%	17,59%	\$ 2.103.044,67
TOTAL	100,00%	4,2725	100,00%	1,0806	4,3041	100,00%	100,00%	\$ 11.956.612,50

Fuente: Elaborada por autores

3.2 FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN

Debido a la naturaleza del proyecto y al existir cierta volatilidad por cambios del mercado (consumidores y competidores) que demanden de posibles ajustes profundos en la estrategia de la marca, se ha estimado conveniente establecer como tiempo de vida del plan tres años.

A continuación se presentan los flujos de efectivo esperados, para lo cual se unificó todos los componentes anteriormente explicados y calculados:

Tabla 3.7
Flujo de Caja del Proyecto

	2008	2009	2010	2011
INGRESOS				
Ventas	\$ 0,00	\$ 1.525.422,73	\$ 1.846.177,16	\$ 2.139.390,18
Costos	\$ 0,00	\$ 855.842,35	\$ 1.035.802,45	\$ 1.200.310,37
UTILIDAD BRUTA		\$ 669.580,38	\$ 810.374,71	\$ 939.079,81
GASTOS				
Gastos de Publicidad	\$ 0,00	\$ 367.265,51	\$ 299.224,00	\$ 309.467,00
Gastos de Ventas	\$ 0,00	\$ 32.469,81	\$ 38.884,90	\$ 44.749,16
Gastos de Depreciación	\$ 0,00	\$ 21.471,11	\$ 24.718,91	\$ 27.966,71
Gastos Administrativos	\$ 0,00	\$ 65.234,20	\$ 78.951,16	\$ 91.490,31
UTILIDAD	\$ 0,00	\$ 183.139,74	\$ 368.595,74	\$ 465.406,62
DEPRECIACIÓN	\$ 0,00	\$ 21.471,11	\$ 24.718,91	\$ 27.966,71
INVERSIÓN	(\$ 143.707,64)	(\$ 32.478,00)	(\$ 32.478,00)	\$ 0,00
VALOR DE DESECHO				\$ 134.156,90
FLUJO NETO	(\$ 143.707,64)	\$ 172.132,85	\$ 360.836,65	\$ 627.530,24

Fuente: Elaborada por autores

3.3 VIABILIDAD FINANCIERA

La viabilidad financiera del proyecto se evaluará mediante el cálculo del valor actual neto, para lo cual será necesaria la obtención de la tasa (TMAR) a la que se descontarán los flujos. Adicionalmente, el criterio de la TIR será utilizado para determinar el rendimiento de la propuesta. Como última prueba

se desarrollará el flujo incremental en el que se comparará dos situaciones: con estrategia sugerida y sin estrategia.

3.3.1 TMAR

Como se explico en secciones previas, el proyecto será financiado a través del capital accionario, por ello se utilizará la tasa (Re) calculada en el estudio de Valoración de Marcas SUMESA¹¹, el mismo que fue realizado por la consultora Latin Consultant a finales del año anterior. La tasa sugerida es de 13,74%.

3.3.2 VAN

Los flujos descontados a la TMAR encontrada generan un valor actual neto de \$713.030,55. Este VAN positivo demuestra que el proyecto es financieramente viable.

3.3.3 TIR

La TIR del proyecto es de 171,50% y también justifica la inversión sugerida. No obstante, la TIR de los flujos incrementales será más útil para medir el rendimiento del proyecto.

¹¹ Latin Consultant, 2008. Archivo: Valoración de Marcas SUMESA. En línea. Disponible en: <http://sigcv.mundobvg.com/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Sumesa/Anexo%204.pdf>

3.3.4 FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL

Esta metodología resulta ser el medio más idóneo para evaluar la viabilidad financiera del proyecto ya que éste se implementa en una empresa y marca que ya está en marcha.

Con el propósito de ser lo más realistas posibles, se ha preferido establecer como situación comparable los flujos de la marca generados a partir de la estrategia de precios bajos que la empresa está implementando durante el año en curso y que prevé mantener para futuros períodos. En breve se muestran los flujos proyectados por SUMESA bajo la estrategia anteriormente mencionada.

Tabla 3.8
Flujo de Caja Proyectado por SUMESA

	2008	2009	2010	2011
INGRESOS				
Ventas	\$ 0,00	\$ 958.915,59	\$ 983.272,04	\$ 1.033.856,63
Costos	\$ 0,00	\$ 702.878,04	\$ 720.731,14	\$ 757.809,27
UTILIDAD BRUTA	\$ 0,00	\$ 256.037,55	\$ 262.540,90	\$ 276.047,36
GASTOS				
Gastos de Publicidad	\$ 0,00	\$ 90.645,91	\$ 92.948,31	\$ 97.730,05
Gastos de Ventas	\$ 0,00	\$ 9.589,16	\$ 9.832,72	\$ 10.338,57
Gastos Administrativo	\$ 0,00	\$ 41.007,71	\$ 42.049,30	\$ 44.212,54
UTILIDAD	\$ 0,00	\$ 114.794,77	\$ 117.710,56	\$ 123.766,20
INVERSIÓN	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO NETO	\$ 0,00	\$ 114.794,77	\$ 117.710,56	\$ 123.766,20
VAN	\$ 276,029,23			

Fuente: Elaborada por autores

Los flujos incrementales calculados se muestran a continuación junto con el VAN y la TIR respectiva.

Tabla 3.9
Flujo de Caja Incremental

	2008	2009	2010	2011
Con Proyecto	(\$ 143.707,64)	\$ 172.132,85	\$ 360.836,65	\$ 627.530,24
Sin Proyecto	\$ 0,00	\$ 114.794,77	\$ 117.710,56	\$ 123.766,20
Diferencia	(\$ 143.707,64)	\$ 57.338,08	\$ 243.126,09	\$ 503.764,04
VAN Incremental				\$ 437.001,31
TIR Incremental				105,38%

Fuente: Elaborada por autores

Los resultados obtenidos a partir de esta metodología ratifican la viabilidad financiera de la propuesta.

3.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Las variables críticas del proyecto son la imagen de marca y el TOM, más aún cuando la facturación depende de éstas. Desafortunadamente, las herramientas estadísticas disponibles y la volatilidad de las percepciones a nivel de la mente del consumidor, así como las interacciones y relaciones que existen entre las marcas derivadas de éstas hacen que éste tipo de análisis en su forma tradicional sean complejos y difíciles de realizar.

Por ello y a fin de no obviar este tipo de análisis, se configurarán escenarios en base a supuestos de los autores que afectan directamente a las variables críticas.

3.4.1 ESCENARIO PESIMISTA

La estrategia y el plan de reposicionamiento implementados no generan reacciones por parte de los consumidores debido a que la competencia responde de forma agresiva y los esfuerzos de la marca son neutralizados. El plan sólo logra igualar la facturación al Valor Total de Marca producto de los correctivos practicados en la distribución. Por ello, la imagen de marca y el TOM no varían durante el tiempo de vida del proyecto. Los flujos bajo este panorama se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 3.10
Flujo de Caja en el Escenario Pesimista

	2008	2009	2010	2011
INGRESOS				
Ventas	\$ 0,00	\$ 1.271.334,60	\$ 1.303.626,49	\$ 1.336.738,61
Costos	\$ 0,00	\$ 713.285,55	\$ 731.403,00	\$ 749.980,64
UTILIDAD BRUTA		\$ 558.049,05	\$ 572.223,49	\$ 586.757,97
GASTOS				
Gastos de Publicidad	\$ 0,00	\$ 367.265,51	\$ 299.224,00	\$ 309.467,00
Gastos de Ventas	\$ 0,00	\$ 27.388,05	\$ 28.033,89	\$ 28.696,13
Gastos de Depreciación	\$ 0,00	\$ 21.471,11	\$ 24.718,91	\$ 27.966,71
Gastos Administrativos	\$ 0,00	\$ 54.368,20	\$ 55.749,16	\$ 57.165,18
UTILIDAD	\$ 0,00	\$ 87.556,17	\$ 164.497,53	\$ 163.462,94
DEPRECIACIÓN	\$ 0,00	\$ 21.471,11	\$ 24.718,91	\$ 27.966,71
INVERSIÓN	(\$ 143.707,64)	(\$ 32.478,00)	(\$ 32.478,00)	\$ 0,00
VALOR DE DESECHO				\$ 134.156,90
FLUJO NETO	(\$ 143.707,64)	\$ 76.549,28	\$ 156.738,45	\$ 325.586,56
VAN				\$ 266.023,68
TIR				81,80%

Fuente: Elaborada por autores

Como se aprecia en la tabla anterior, el VAN del proyecto ha sufrido una disminución representativa pero aún se mantiene positivo. Ya en el VAN del flujo incremental, el mismo que resulta ser el máximo criterio de evaluación de la propuesta, el valor obtenido es de menos \$ 10.005,56 haciendo que el proyecto no sea rentable. Bajo este escenario el proyecto sólo sería viable si la TMAR fuera menor o igual a la TIR (11,26%).

Tabla 3.11
Flujo de Caja Incremental en el Escenario Pesimista

	2008	2009	2010	2011
Con Proyecto	(\$ 143.707,64)	\$ 76.549,28	\$ 156.738,45	\$ 325.586,56
Sin Proyecto	\$ 0,00	\$ 114.794,77	\$ 117.710,56	\$ 123.766,20
Diferencia	(\$ 143.707,64)	(\$ 38.245,50)	\$ 39.027,88	\$ 201.820,36

VAN	(\$ 10.005,56)
TIR	11,26%

Fuente: Elaborada por autores

3.4.2 ESCENARIO OPTIMISTA

La estrategia y el plan de reposicionamiento son implementados acorde a lo estipulado resultando ser un éxito total que genera crecimientos en el TOM muy por encima de los proyectados y que al final del período de evaluación suman 14% de incremento acumulado.

La tabla del presente escenario es la que se muestra a continuación:

Tabla 3.12
Flujo de Caja en el Escenario Optimista

	2008	2009	2010	2011
INGRESOS				
Ventas	\$ 0,00	\$ 1.684.955,47	\$ 2.069.884,45	\$ 2.466.914,86
Costos	\$ 0,00	\$ 945.348,61	\$ 1.161.314,00	\$ 1.384.068,93
UTILIDAD BRUTA		\$ 739.606,87	\$ 908.570,45	\$ 1.082.845,92
GASTOS				
Gastos de Publicidad	\$ 0,00	\$ 367.265,51	\$ 299.224,00	\$ 309.467,00
Gastos de Ventas	\$ 0,00	\$ 35.660,47	\$ 43.359,05	\$ 51.299,66
Gastos de Depreciación	\$ 0,00	\$ 21.471,11	\$ 24.718,91	\$ 27.966,71
Gastos Administrativos	\$ 0,00	\$ 72.056,56	\$ 88.517,92	\$ 105.496,80
UTILIDAD	\$ 0,00	\$ 243.153,21	\$ 452.750,57	\$ 588.615,76
DEPRECIACIÓN	\$ 0,00	\$ 21.471,11	\$ 24.718,91	\$ 27.966,71
INVERSIÓN	(\$ 143.707,64)	(\$ 32.478,00)	(\$ 32.478,00)	\$ 0,00
VALOR DE DESECHO				\$ 134.156,90
FLUJO NETO	(\$ 143.707,64)	\$ 232.146,32	\$ 444.991,48	\$ 750.739,37
VAN			\$ 914.579,34	
TIR			213,48%	

Fuente: Elaborada por autores

Ante esta situación favorable el valor del proyecto es de \$914.579,34, mientras que el VAN y la TIR del flujo incremental ascienden a \$ 638.550,11 y 146.17% respectivamente. Es obvio que bajo tales circunstancias el proyecto se vuelve más atractivo.

Tabla 3.13
Flujo de Caja Incremental en el Escenario Optimista

	2008	2009	2010	2011
Con Proyecto	(\$ 143.707,64)	\$ 232.146,32	\$ 444.991,48	\$ 750.739,37
Sin Proyecto	\$ 0,00	\$ 114.794,77	\$ 117.710,56	\$ 123.766,20
Diferencia	(\$ 143.707,64)	\$ 117.351,55	\$ 327.280,92	\$ 626.973,17

VAN	\$ 638.550,11
TIR	146,17%

Fuente: Elaborada por autores

3.5 CONCLUSIONES

Frutal es una marca con un alto potencial de crecimiento en tanto y cuanto su principal fortaleza (calidad del producto) sea explotada a través del eficiente manejo de los demás componentes de la mezcla de marketing en torno a un concepto estratégico que le agregue valor y la consolide en el tiempo, razonamiento que queda demostrado con la realización del proyecto.

La propuesta resulta del todo pertinente tanto por el ciclo de vida de Frutal como por el de la industria, lo que agregado a las expectativas de crecimiento de SUMESA y a las problemáticas diagnosticadas en la marca la convierten en una solución integral que satisface todos estos requerimientos.

En este sentido, también se reconoce que la estrategia planteada requiere de la inversión de recursos valiosos de la empresa y que como es habitual el factor incertidumbre está presente, sin embargo, la estrategia fundamentada en el conocimiento del insight del consumidor de jugos naturales permite afirmar que el plan será un éxito y contribuirá con la empresa en la generación de mayor rentabilidad.

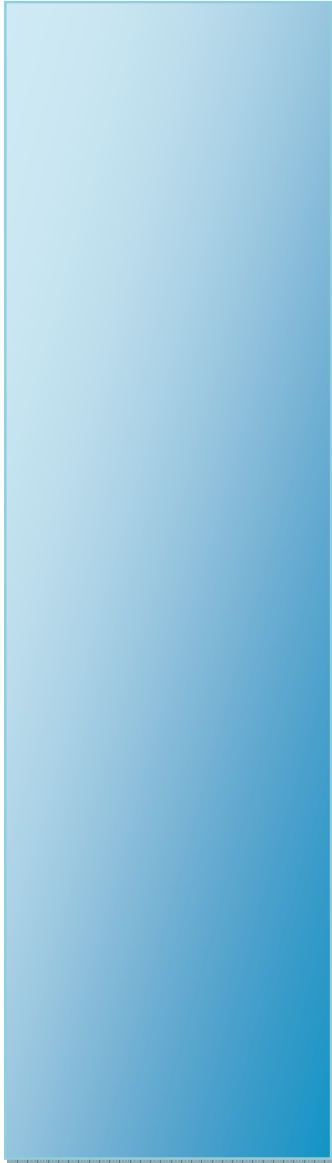
Asimismo y más allá de los rendimientos financieros que la propuesta pueda originar, el plan cumple con su propósito social puesto que convierte a la marca en un generador de bienestar en ámbitos de alta relevancia para la sociedad moderna como la salud y la conservación del medio ambiente.

Finalmente, dado las políticas actuales que favorecen el consumo de productos nacionales, marcas como Frutal podrán esperar cierto mejoramiento en su facturación, factor coyuntural que puede ser mejor aprovechado mediante una comunicación efectiva como la sugerida.

3.6 RECOMENDACIONES

Para asegurar el crecimiento de la marca y de la empresa en el tiempo se recomienda:

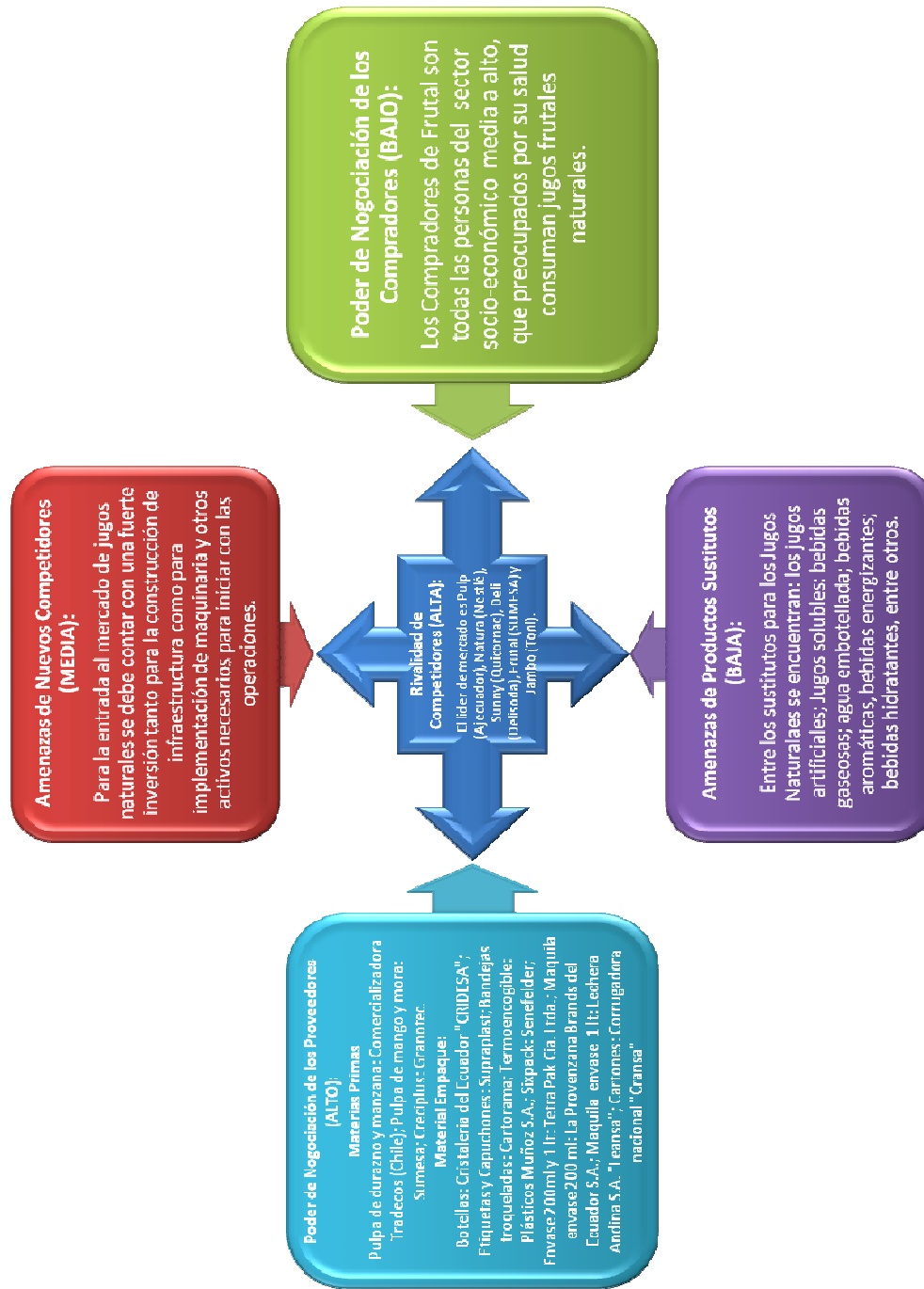
- Vigilar las tendencias del consumidor de la categoría con el fin de realizar los ajustes necesarios en la estrategia.
- Monitorear las acciones de la competencia y readaptar la estrategia si fuere necesario.
- Enfocar en primera instancia los esfuerzos por revitalizar la marca en el mercado local (Guayaquil) al ser el de mayor representatividad a nivel nacional.
- Evaluar la opción de una integración hacia atrás, especialmente en la obtención del insumo clave, la fruta.
- Desarrollar nuevos sabores, principalmente bajo el concepto de los mixes de fruta, considerando los gustos y preferencias del consumidor.
- Incrementar el apoyo financiero en marcas y productos que estén alineados con las tendencias del mercado, previendo la decadencia de las antiguas vacas de efectivo.
- Analizar la posibilidad de exportar el producto por contar con características altamente valoradas en los mercados internacionales.



ANEXOS



ANEXO 1: DIAGRAMA DE PORTER DEL MERCADO DE JUGOS NATURALES



ANEXO 2: GUÍA DE DEBATE

1. ¿Qué ideas/ palabras vienen a su mente cuándo escucha la palabra jugo de fruta?
2. ¿Por qué consume/ compra jugos de fruta?
3. ¿Cuál es el mejor momento para consumir jugo de fruta? (hora, lugar, evento, tipo de compañía, clima, etc.)
4. ¿Qué ventajas identifica de los jugos de fruta industrializados respecto de los hechos en casa? ¿Y desventajas?
5. ¿Cuán natural considera a los néctares que se expenden en el mercado? Justificar.
6. ¿Cuál es el jugo de fruta perfecto para usted? ¿Qué atributos considera que debería tener? ¿Cuál es el atributo más importante, solo uno?
7. En su hogar, ¿quién es el principal consumidor del producto?
8. ¿Quién compra el producto? ¿Dónde lo adquiere y con qué frecuencia? ¿Compra las presentaciones personales o familiares; en vidrio, Tetrapack o plástico?
9. ¿Qué marcas de jugo de fruta ha escuchado? ¿Cuáles ha probado? ¿Cuál compra?
10. Entre las marcas que ha probado, ¿encuentra diferencias? ¿Qué diferencias identifica? ¿Qué marca la percibe como la mejor?
11. ¿Conoce la marca Frutal? ¿Qué percepción tiene sobre ella? ¿Ha probado el producto?
12. ¿Qué opina sobre los colores, logo y envase de Frutal? ¿Quién cree que consume Frutal?
13. ¿Qué personalidad tiene Frutal?

ANEXO 3: CUESTIONARIO

EDAD: 16-25 26-35 36-45 46-55 56-65

GÉNERO: M F

SECTOR: NORTE SUR CENTRO

Mencionar marcas de néctar de fruta.

1. ¿Ud. consume néctar de fruta industrializado?

Sí No

2. ¿Por qué compra este producto?

Salud Comodidad/ Practicidad
Nutrición Gusto

3. ¿Cuál es el atributo más importante para usted?

Consistencia Precio
Mayor contenido de Fruta Diseño del Envase
Sabor Promociones
Bajo nivel de químicos Otros

4. ¿Qué marca prefiere/compra?

Natura Frutal
Deli Sunny
Pulp Otra

5. ¿Por qué prefiere/compra está marca?

Consistencia Precio
Mayor contenido de Fruta Diseño del Envase
Sabor Promociones
Bajo nivel de químicos Otros

6. ¿Cuán natural considera usted al néctar de frutas que consume?

0% - 19% 60% - 79%
20% - 39% 80% - 99%
40% - 59%

7. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio superior al actual, por un néctar más natural con mayor contenido de frutas?

Sí No

8. **¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto?**
 Tiendas Vendedores Ambulantes
 Supermercados Otros
 Bares/Restaurante
9. **¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra?**
 Botella de vidrio, tamaño personal (235 ml)
 Tetrapack, tamaño personal (150 - 250 ml)
 Botella de vidrio, tamaño familiar (1000 ml)
 Tetrapack, tamaño familiar (1000 ml)
10. **¿En su hogar quien es el principal consumidor?**
 Niños Adultos Jóvenes Toda la familia
11. **¿Con que frecuencia adquiere el producto?**
 1 a 2 veces por semana Más de 5 veces por semana
 3 a 4 veces por semana
12. **¿En qué momento del día suele consumir el producto?**
 Desayuno Almuerzo Lunch Merienda
13. **¿Qué promoción prefiere para este tipo de producto?**
 Degustaciones Descuentos
 Premios Paquetes
 Obsequios Promocionales
14. **¿Ha escuchado la marca Frutal?**
 Sí No
15. **¿Ha probado el néctar de esta marca?**
 Sí No

ANEXO 4: TABLAS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

Tabla 4.1: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
16-25 años	93	28,7%	28,7%
26-35 años	85	26,2%	54,9%
36-45 años	91	28,1%	83,0%
46-55 años	35	10,8%	93,8%
56-65 años	20	6,2%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.2: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	121	37,3%	37,3%
Femenino	203	62,7%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.3: Sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Norte	108	33,3%	33,3%
Sur	108	33,3%	66,7%
Centro	108	33,3%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.4: Nivel Socio-Económico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Medio-Bajo	88	27,2%	27,2%
Medio	83	25,6%	52,8%
Medio-Alto	122	37,7%	90,4%
Alto	31	9,6%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.5: Mencione marcas de jugo de frutas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sunny	88	27,2%	27,2%
Deli	76	23,5%	50,6%
Natura	70	21,6%	72,2%
Frutal	28	8,6%	80,9%
Pulp	62	19,1%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.6: ¿Consume usted néctares de frutas industrializados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sí	324	100%	100,0%

Tabla 4.7: ¿Por qué consume usted estos productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Salud	91	28,1%	28,1%
Nutrición	81	25,0%	53,1%
Comodidad/Practicidad	48	14,8%	67,9%
Gusto	104	32,1%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.8: ¿Cuál es el atributo más importante para usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Consistencia	48	14,8%	14,8%
Mayor Contenido de Fruta	68	21,0%	35,8%
Sabor	114	35,2%	71,0%
Bajo Nivel de Químicos	41	12,7%	83,6%
Precio	38	11,7%	95,4%
Promociones	14	4,3%	99,7%
Otros	1	,3%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.9: ¿Qué marca prefiere/compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Pulp	109	33,6%	33,6%
Sunny	74	22,8%	56,5%
Natura	63	19,4%	75,9%
Deli	54	16,7%	92,6%
Frutal	16	4,9%	97,5%
Otros	8	2,5%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.10: ¿Por qué prefiere/compra esta marca?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Consistencia	48	14,8%	14,8%
Mayor Contenido de Fruta	56	17,3%	32,1%
Sabor	108	33,3%	65,4%
Bajo Nivel de Químicos	33	10,2%	75,6%
Precio	67	20,7%	96,3%
Promociones	12	3,7%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.11: ¿Cuán natural considera usted al néctar de frutas que consume?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0% - 19%	36	11,1%	11,1%
20% - 39%	91	28,1%	39,2%
40% - 59%	141	43,5%	82,7%
60% - 79%	45	13,9%	96,6%
80% - 99%	11	3,4%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.12: ¿Estaría dispuesto a pagar un precio superior al actual, por un néctar más natural con mayor contenido de frutas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sí	260	80,2%	80,2%
No	64	19,8%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.13: ¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Tiendas	117	36,1%	36,1%
Supermercados	179	55,2%	91,4%
Bares/Restaurantes	27	8,3%	99,7%
Vendedores Ambulantes	1	0,3%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.14: ¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Botella de vidrio, tamaño personal (235ml.)	93	28,7%	28,7%
Tetrapack, tamaño personal (150ml. - 250 ml.)	88	27,2%	55,9%
Botella de vidrio, tamaño familiar (1000ml.)	18	5,6%	61,4%
Tetrapack, tamaño familiar (1000ml.)	125	38,6%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.15: ¿En su hogar quién es el principal consumidor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Niños	98	30,2%	30,2%
Jóvenes	56	17,3%	47,5%
Adultos	39	12,0%	59,6%
Toda la familia	131	40,4%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.16: ¿Con qué frecuencia adquiere el producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 a 2 veces por semana	134	41,4%	41,4%
3 a 4 veces por semana	93	28,7%	70,1%
Más de 5 veces por semana	97	29,9%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.17: ¿En qué momento del día suele consumir el producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Desayuno	204	63,0%	63,0%
Lunch	57	17,6%	80,6%
Almuerzo	45	13,9%	94,4%
Merienda	18	5,6%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.18: ¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Degustaciones	105	32,4%	32,4%
Premios	41	12,7%	45,1%
Obsequios	24	7,4%	52,5%
Descuentos	49	15,1%	67,6%
Paquetes Promocionales	105	32,4%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.19: ¿Ha escuchado usted de la marca Frutal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sí	227	70,1%	70,1%
No	97	29,9%	100,0%
Total	324	100%	

Tabla 4.20: ¿Ha probado usted el néctar de esta marca?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sí	166	51,2%	51,2%
No	158	48,8%	100,0%
Total	324	100%	

ANEXO 5: TABLAS CRUZADAS

Tabla 5.1: Mencione marcas de jugo de frutas * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Mencione marcas de jugo de frutas	Sunny	23,86%	24,10%	31,15%	29,03%
	Deli	23,86%	27,71%	21,31%	19,35%
	Natura	20,45%	14,46%	22,95%	38,71%
	Frutal	3,41%	9,64%	11,48%	9,68%
	Pulp	28,41%	24,10%	13,11%	3,23%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.2: Mencione marcas de jugo de frutas * Género

		Género	
		Masculino	Femenino
Mencione marcas de jugo de frutas	Sunny	23,97%	29,06%
	Deli	19,01%	26,11%
	Natura	28,93%	17,24%
	Frutal	9,09%	8,37%
	Pulp	19,01%	19,21%
	Total	100,00%	100,00%

Tabla 5.3: Mencione marcas de jugo de frutas * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
Mencione marcas de jugo de frutas	Sunny	30,11%	24,71%	20,88%	34,29%	40,00%
	Deli	23,66%	23,53%	29,67%	11,43%	15,00%
	Natura	18,28%	31,76%	18,68%	20,00%	10,00%
	Frutal	7,53%	4,71%	14,29%	2,86%	15,00%
	Pulp	20,43%	15,29%	16,48%	31,43%	20,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.4: ¿Cuán natural considera usted al néctar de fruta que consume? * ¿Qué marca prefiere/compra?

		¿Qué marca prefiere/compra?				
		Pulp	Sunny	Natura	Deli	Frutal
¿Cuán natural considera usted al néctar de fruta que consume?	0% - 19%	13,76%	6,76%	11,11%	7,41%	18,75%
	20% - 39%	30,28%	28,38%	17,46%	35,19%	37,50%
	40% - 59%	38,53%	48,65%	41,27%	48,15%	43,75%
	60% - 79%	9,17%	16,22%	28,57%	9,26%	0,00%
	80% - 99%	8,26%	0,00%	1,59%	0,00%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.5: ¿Por qué consume usted estos productos? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Por qué consume usted estos productos?	Salud	32,95%	25,30%	29,51%	16,13%
	Nutrición	19,32%	16,87%	32,79%	32,26%
	Comodidad/Practicidad	17,05%	13,25%	15,57%	9,68%
	Gusto	30,68%	44,58%	22,13%	41,94%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.6: ¿Cuál es el atributo más importante para usted? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Cuál es el atributo más importante para usted?	Consistencia	20,45%	8,43%	13,93%	19,35%
	Mayor Contenido de Fruta	25,00%	21,69%	20,49%	9,68%
	Sabor	31,82%	50,60%	27,05%	35,48%
	Bajo Nivel de Químicos	7,95%	10,84%	13,93%	25,81%
	Precio	12,50%	7,23%	14,75%	9,68%
	Promociones	2,27%	0,00%	9,84%	0,00%
	Otros	0,00%	1,20%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Tabla 5.7: ¿Por qué prefiere/compra esta marca? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Por qué prefiere/compra esta marca?	Consistencia	12,50%	8,43%	16,39%	32,26%
	Mayor Contenido de Fruta	21,59%	19,28%	16,39%	3,23%
	Sabor	28,41%	45,78%	27,87%	35,48%
	Bajo Nivel de Químicos	3,41%	9,64%	13,11%	19,35%
	Precio	32,95%	16,87%	17,21%	9,68%
	Promociones	1,14%	0,00%	9,02%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.8: ¿Cuán natural considera usted a los néctares de frutas que se expenden en el mercado? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Cuán natural considera usted a los néctares de frutas que se expenden en el mercado?	0% - 19%	9,09%	15,66%	9,02%	12,90%
	20% - 39%	21,59%	27,71%	36,89%	12,90%
	40% - 59%	51,14%	36,14%	40,98%	51,61%
	60% - 79%	10,23%	20,48%	9,84%	22,58%
	80% - 99%	7,95%	0,00%	3,28%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.9: ¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto?	Tiendas	39,77%	54,22%	25,41%	19,35%
	Supermercados	48,86%	34,94%	68,85%	74,19%
	Bares/ Restaurantes	10,23%	10,84%	5,74%	6,45%
	Vendedores Ambulantes	1,14%	0,00%	0,00%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.10: ¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra?	Botella de vidrio, tamaño personal (235ml)	28,41%	31,33%	28,69%	22,58%
	Tetrapack, tamaño personal (150ml - 250ml)	29,55%	30,12%	23,77%	25,81%
	Botella de vidrio, tamaño familiar (1000ml)	1,14%	10,84%	5,74%	3,23%
	Tetrapack, tamaño familiar (1000ml)	40,91%	27,71%	41,80%	48,39%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.11: ¿En su hogar quién es el principal consumidor? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿En su hogar quién es el principal consumidor?	Niños	34,09%	21,69%	36,07%	19,35%
	Jóvenes	13,64%	27,71%	12,30%	19,35%
	Adultos	13,64%	12,05%	9,84%	16,13%
	Toda la familia	38,64%	38,55%	41,80%	45,16%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.12: ¿En su hogar quién es el principal consumidor? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿En su hogar quién es el principal consumidor?	Niños	34,09%	21,69%	36,07%	19,35%
	Jóvenes	13,64%	27,71%	12,30%	19,35%
	Adultos	13,64%	12,05%	9,84%	16,13%
	Toda la familia	38,64%	38,55%	41,80%	45,16%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.13: ¿En qué momento del día suele consumir el producto? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿En qué momento del día suele consumir el producto?	Desayuno	64,77%	38,55%	77,87%	64,52%
	Lunch	12,50%	36,14%	9,84%	12,90%
	Almuerzo	18,18%	12,05%	11,48%	16,13%
	Merienda	4,55%	13,25%	0,82%	6,45%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.14: ¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto? * Nivel Socio-Económico

		Nivel Socio-Económico			
		Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto?	Degustaciones	31,82%	25,30%	40,16%	22,58%
	Premios	6,82%	25,30%	9,84%	6,45%
	Obsequios	6,82%	13,25%	3,28%	9,68%
	Descuentos	23,86%	9,64%	10,66%	22,58%
	Paquetes Promocionales	30,68%	26,51%	36,07%	38,71%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.15: ¿Por qué consume usted estos productos? * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Por qué consume usted estos productos?	Salud	20,43%	24,71%	31,87%	42,86%	35,00%
	Nutrición	31,18%	27,06%	25,27%	11,43%	10,00%
	Comodidad/Practicidad	18,28%	5,88%	17,58%	17,14%	20,00%
	Gusto	30,11%	42,35%	25,27%	28,57%	35,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.16: ¿Cuál es el atributo más importante para usted? * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Cuál es el atributo más importante para usted?	Consistencia	15,05%	7,06%	21,98%	8,57%	25,00%
	Mayor Contenido de Fruta	15,05%	25,88%	25,27%	25,71%	0,00%
	Sabor	38,71%	36,47%	31,87%	28,57%	40,00%
	Bajo Nivel de Químicos	15,05%	8,24%	10,99%	20,00%	15,00%
	Precio	10,75%	17,65%	4,40%	17,14%	15,00%
	Promociones	4,30%	4,71%	5,49%	0,00%	5,00%
	Otros	1,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Tabla 5.17: ¿Por qué prefiere/compra esta marca? * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Por qué prefiere/compra esta marca?	Consistencia	11,83%	12,94%	20,88%	5,71%	25,00%
	Mayor Contenido de Fruta	19,35%	15,29%	17,58%	20,00%	10,00%
	Sabor	35,48%	30,59%	35,16%	28,57%	35,00%
	Bajo Nivel de Químicos	9,68%	10,59%	7,69%	20,00%	5,00%
	Precio	20,43%	27,06%	13,19%	25,71%	20,00%
	Promociones	3,23%	3,53%	5,49%	0,00%	5,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.18: ¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto? * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Dónde adquiere mayoritariamente el producto?	Tiendas	51,61%	27,06%	31,87%	40,00%	15,00%
	Supermercado	41,94%	64,71%	60,44%	42,86%	75,00%
	Bares/Restaurantes	6,45%	8,24%	7,69%	14,29%	10,00%
	Vendedores Ambulantes	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	0,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabla 5.19: ¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra? *
Edad**

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Cuál es la presentación que frecuentemente compra?	Botella de vidrio, tamaño personal (235ml)	32,26%	18,82%	32,97%	31,43%	30,00%
	Tetrapack, tamaño personal (150ml - 250ml)	26,88%	24,71%	27,47%	25,71%	40,00%
	Botella de vidrio, tamaño familiar (1000ml)	7,53%	7,06%	1,10%	5,71%	10,00%
	Tetrapack, tamaño familiar (1000ml)	33,33%	49,41%	38,46%	37,14%	20,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.20: ¿Con qué frecuencia adquiere el producto? * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Con qué frecuencia adquiere el producto?	1 a 2 veces por semana	50,54%	36,47%	35,16%	40,00%	50,00%
	3 a 4 veces por semana	20,43%	35,29%	28,57%	34,29%	30,00%
	Más de 5 veces por semana	29,03%	28,24%	36,26%	25,71%	20,00%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabla 5.21: ¿En qué momento del día suele consumir el producto? *
Edad**

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿En qué momento del día suele consumir el producto?	Desayuno	66,67%	62,35%	65,93%	48,57%	60,00%
	Lunch	18,28%	21,18%	17,58%	17,14%	0,00%
	Almuerzo	8,60%	12,94%	14,29%	22,86%	25,00%
	Merienda	6,45%	3,53%	2,20%	11,43%	15,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 5.22: ¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto? * Edad

		Edad				
		16-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años
¿Qué tipo de promoción prefiere para este producto?	Degustaciones	33,33%	28,24%	35,16%	25,71%	45,00%
	Premios	17,20%	8,24%	8,79%	25,71%	5,00%
	Obsequios	5,38%	10,59%	6,59%	8,57%	5,00%
	Descuentos	13,98%	22,35%	12,09%	8,57%	15,00%
	Paquetes Promocionales	30,11%	30,59%	37,36%	31,43%	30,00%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

ANEXO 6: CÁLCULO DE LA IMAGEN DE MARCA PARA EL VTM 2008

Tabla 6.1: Imagen de Marca

		PESOS	Pulp	IM Pulp	Sunny	IM Sunny	Natura	IM Natura
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1009	0,0150	0,1486	0,0221	0,2063	0,0307
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,1835	0,0386	0,1622	0,0341	0,0794	0,0167
Sabor	0,3519	0,3529	0,2477	0,0874	0,2568	0,0906	0,4603	0,1625
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0367	0,0047	0,2027	0,0257	0,1270	0,0161
Precio	0,1173	0,1176	0,4037	0,0475	0,1622	0,0191	0,1111	0,0131
Promociones	0,0432	0,0433	0,0275	0,0012	0,0676	0,0029	0,0159	0,0007
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,1944	1,0000	0,1946	1,0000	0,2397

		PESOS	Deli	IM Deli	Frutal	IM Frutal
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1667	0,0248	0,2500	0,0372
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,2407	0,0507	0,2500	0,0526
Sabor	0,3519	0,3529	0,4630	0,1634	0,1250	0,0441
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0741	0,0094	0,1250	0,0159
Precio	0,1173	0,1176	0,0556	0,0065	0,0625	0,0074
Promociones	0,0432	0,0433	0,0000	0,0000	0,1875	0,0081
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,2548	1,0000	0,1652

ANEXO 7: PRESUPUESTO DE INVERSIONES ANUALES

Tabla 7.1: Presupuesto para el final del año 2008

PRESUPUESTO ANUAL Actividad	PROVEDORES	FINAL 2008		
		Unidades	Valor Unitario	Valor Total
INVERSIÓN INICIAL				
Cambio de Imagen Envases Tetrapack 200 ml.	Tetrapack Ecuador Cía. Ltda.	3	\$ 952,00	\$ 2.856,00
Cambio de Imagen Envases Tetrapack 1000 ml.	Tetrapack Ecuador Cía. Ltda.	3	\$ 952,00	\$ 2.856,00
Cambio de Imagen Etiquetas BV	SUPRAPLAST S.A.	6	\$ 424,00	\$ 2.544,00
Vitrinas Frigoríficas	Importadora Tomebamba	12	\$ 782,00	\$ 9.384,00
Decoración y adecuación Vitrinas	Publiconst S.A	12	\$ 128,00	\$ 1.536,00
Vending Machines	Serpra S.A.	8	\$ 6.982,00	\$ 55.856,00
Equipo Publicitario Eventos	Sombrella Publicidad	1	\$ 5.228,16	\$ 5.228,16
Construcción website Frutal	Mark@ Design Online	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Camión Ford Cargo 1721	Orgu Comercial	1	\$ 63.097,48	\$ 63.097,48
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				\$ 143.707,64
INVERSION TOTAL				\$ 143.707,64

Tabla 7.2: Presupuesto de Inversión Año 2009

PRESUPUESTO ANUAL Actividad	PROVEDORES	2009		
		Unidades	Valor Unitario	Valor Total
INVERSIÓN INICIAL				
Vitrinas Frigoríficas	Importadora Tomebamba	5	\$ 782,00	\$ 3.910,00
Decoración y adecuación Vitrinas	Publiconst S.A	5	\$ 128,00	\$ 640,00
Vending Machines	Serpra S.A.	4	\$ 6.982,00	\$ 27.928,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				\$ 32.478,00
GASTOS PUBLICITARIOS				
Evento de Lanzamiento	Centro de Convenciones de Guayaquil	1	\$ 5.124,00	\$ 5.124,00
Vallas Publicitarias	Zazapec S.A.	6	\$ 10.752,00	\$ 64.512,00
Pintado Flota	Publiconst S.A.	5	\$ 128,00	\$ 640,00
Publirreportajes Periódicos	El Universo	1	\$ 7.873,00	\$ 7.873,00
Publirreportajes Revistas	Revista Hogar	1	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00
Anuncios Revistas (1 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		1	\$ 2.350,00	\$ 2.350,00
VISTAZO		1	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
Anuncios Revistas (1/2 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		2	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00
VISTAZO		2	\$ 1.410,00	\$ 2.820,00
Anuncios Periódicos	El Universo y Expreso			
EL UNIVERSO		16	\$ 5.740,00	\$ 91.840,00
EXPRESO		16	\$ 4.860,00	\$ 77.760,00
Desarrollo Spot Publicitario (Comercial TV)	Trébol Producciones	2	\$ 9.734,26	\$ 19.468,51
Pautaje Comerciales	Ecuavisa y Teleamazonas			
ECUAVISA		Ver anexo		\$ 45.760,00
TELEAMAZONAS		Ver anexo		\$ 7.392,00
BTL (Ciudad)	Varios	1	\$ 770,00	\$ 770,00
BTL Temporada de Playa	Varios			\$ 3.192,80
Material POP Frutal Nueva Imagen Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Material POP Frutal Kids Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Cabeceras de Góndola	Mi Comisariato	48	\$ 374,00	\$ 17.952,00
Sponsors Eventos Multitudinarios	Varios	12	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Sponsors El Pantanal	El Pantanal	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Pancartas Ecológicas El Pantanal	Publiconst S.A.	8	\$ 45,00	\$ 360,00
TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD				\$ 367.265,51
GASTOS DE VENTAS				
Degustaciones	Varios	24	\$ 56,45	\$ 1.354,80
Comisiones por Ventas (2%)				\$ 30.508,45
Paquetes promocionales	Varios			\$ 606,56
GASTOS EN VENTAS				\$ 32.469,81
INVERSION TOTAL				\$ 432.213,33

Tabla 7.3: Presupuesto de Inversión Año 2010

PRESUPUESTO ANUAL Actividad	PROVEEDORES	2010		
		Unidades	Valor Unitario	Valor Total
INVERSIÓN INICIAL				
Vitrinas Frigoríficas	Importadora Tomebamba	5	\$ 782,00	\$ 3.910,00
Decoración y adecuación Vitrinas	Publiconst S.A	5	\$ 128,00	\$ 640,00
Vending Machines	Serpra S.A.	4	\$ 6.982,00	\$ 27.928,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				\$ 32.478,00
GASTOS PUBLICITARIOS				
Vallas Publicitarias	Zazapec S.A.	3	\$ 10.752,00	\$ 32.256,00
HOGAR		1	\$ 2.350,00	\$ 2.350,00
VISTAZO		1	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
Anuncios Revistas (1/2 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		2	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00
VISTAZO		2	\$ 1.410,00	\$ 2.820,00
Anuncios Periódicos	El Universo y Expreso			
EL UNIVERSO		16	\$ 5.740,00	\$ 91.840,00
EXPRESO		16	\$ 4.860,00	\$ 77.760,00
Pautaje Comerciales	Ecuavisa y Teleamazonas			
ECUAVISAS		Ver anexo		\$ 45.760,00
TELEAMAZONAS		Ver anexo		\$ 7.392,00
BTL (Ciudad)	Varios			\$ 770,00
BTL Temporada de Playa	Varios			\$ 3.192,80
Material POP Frutal Nueva Imagen Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Material POP Frutal Kids Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Cabeceras de Góndola	Mi Comisariato	48	\$ 374,00	\$ 17.952,00
Sponsors Eventos Multitudinarios	Varios	12	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Sponsors El Pantanal	El Pantanal	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Pancartas Ecológicas El Pantanal	Publiconst S.A.			
Mantenimiento y actualización website	Mark@ Design Online			\$ 50,00
TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD				\$ 299.224,00
GASTOS DE VENTAS				
Degustaciones	Varios	24	\$ 56,45	\$ 1.354,80
Comisiones por Ventas (2%)				\$ 36.923,54
Paquetes promocionales	Varios			\$ 606,56
GASTOS EN VENTAS				\$ 38.884,90
INVERSION TOTAL				\$ 370.586,90

Tabla 7.4: Presupuesto de Inversión Año 2011

PRESUPUESTO ANUAL Actividad	PROVEEDORES	2011		
		Unidades	Valor Unitario	Valor Total
GASTOS PUBLICITARIOS				
Vallas Publicitarias	Zazapec S.A.	3	\$ 10.752,00	\$ 32.256,00
Publirreportajes Periódicos	El Universo	1	\$ 7.873,00	\$ 7.873,00
Publirreportajes Revistas	Revista Hogar	1	\$ 2.370,00	\$ 2.370,00
Anuncios Revistas (1 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		1	\$ 2.350,00	\$ 2.350,00
VISTAZO		1	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
Anuncios Revistas (1/2 página)	Revista Hogar y Vistazo			
HOGAR		2	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00
VISTAZO		2	\$ 1.410,00	\$ 2.820,00
Anuncios Periódicos	El Universo y Expreso			
EL UNIVERSO		16	\$ 5.740,00	\$ 91.840,00
EXPRESO		16	\$ 4.860,00	\$ 77.760,00
Pautaje Comerciales	Ecuavisa y Teleamazonas			
ECUAVISAS		Ver anexo		\$ 45.760,00
TELEAMAZONAS		Ver anexo		\$ 7.392,00
BTL (Ciudad)	Varios			\$ 770,00
BTL Temporada de Playa	Varios			\$ 3.192,80
Material POP Frutal Nueva Imagen Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Material POP Frutal Kids Tiendas	Gráficas Paz-Or	10000	\$ 0,14	\$ 1.545,60
Cabeceras de Góndola	Mi Comisariato	48	\$ 374,00	\$ 17.952,00
Sponsors Eventos Multitudinarios	Varios	12	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Sponsors El Pantanal	El Pantanal	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Mantenimiento y actualización website	Mark@ Design Online			\$ 50,00
TOTAL GASTOS EN PUBLICIDAD				\$ 309.467,00
GASTOS DE VENTAS				
Degustaciones	Varios	24	\$ 56,45	\$ 1.354,80
Comisiones por Ventas (2%)				\$ 42.787,80
Paquetes promocionales	Varios			\$ 606,56
GASTOS EN VENTAS				\$ 44.749,16
INVERSION TOTAL				\$ 354.216,16

ANEXO 8: TABLAS DE DEPRECIACIONES

Tabla 8.1: Tabla de depreciación de Activos de Vida Útil 10 años

Inversión 2008	\$ 72.004,16
Depreciación	\$ 7.200,42

Inversión 2010	\$ 32.478,00
Depreciación	\$ 3.247,80

Inversión 2011	\$ 32.478,00
Depreciación	\$ 3.247,80

TABLA DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS 10 AÑOS				
AÑO	VALOR INICIAL	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
2008				\$ 72.004,16
2009	\$ 72.004,16	\$ 7.200,42	\$ 7.200,42	\$ 97.281,74
2010	\$ 97.281,74	\$ 10.448,22	\$ 17.648,63	\$ 119.311,53
2011	\$ 119.311,53	\$ 13.696,02	\$ 31.344,65	\$ 105.615,51
2012	\$ 105.615,51	\$ 13.696,02	\$ 45.040,66	\$ 91.919,50
2013	\$ 91.919,50	\$ 13.696,02	\$ 58.736,68	\$ 78.223,48
2014	\$ 78.223,48	\$ 13.696,02	\$ 72.432,70	\$ 64.527,46
2015	\$ 64.527,46	\$ 13.696,02	\$ 86.128,71	\$ 50.831,45
2016	\$ 50.831,45	\$ 13.696,02	\$ 99.824,73	\$ 37.135,43
2017	\$ 37.135,43	\$ 13.696,02	\$ 113.520,74	\$ 23.439,42
2018	\$ 23.439,42	\$ 13.696,02	\$ 127.216,76	\$ 9.743,40
2019	\$ 9.743,40	\$ 6.495,60	\$ 133.712,36	\$ 3.247,80
2020	\$ 3.247,80	\$ 3.247,80	\$ 136.960,16	\$ 0,00

Tabla 8.2: Tabla de depreciación de Activos de Vida Útil 5 años

DEPRECIACIÓN ACTIVOS A 5 AÑOS				
AÑO	VALOR INICIAL	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
2008				\$ 71.353,48
2009	\$ 71.353,48	\$ 14.270,70	\$ 14.270,70	\$ 57.082,78
2010	\$ 57.082,78	\$ 14.270,70	\$ 28.541,39	\$ 42.812,09
2011	\$ 42.812,09	\$ 14.270,70	\$ 42.812,09	\$ 28.541,39
2012	\$ 28.541,39	\$ 14.270,70	\$ 57.082,78	\$ 14.270,70
2013	\$ 14.270,70	\$ 14.270,70	\$ 71.353,48	\$ 0,00

Tabla 8.3: Tabla de depreciación y Valor de Desecho del 2009 al 2011

AÑO	Depreciación Total	Valor de Desecho
2009	\$ 21.471,11	\$ 154.364,53
2010	\$ 24.718,91	\$ 162.123,62
2011	\$ 27.966,71	\$ 134.156,90

ANEXO 9: COSTOS DE ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

Tabla 9.1: BTL Playero

BTL PLAYA			
Actividad	Unidades	Costo	Total
Toallas	12	\$ 4,00	\$ 48,00
Parasoles	12	\$ 11,90	\$ 142,80
Playeras	20	\$ 2,00	\$ 40,00
Gorras	20	\$ 1,00	\$ 20,00
Hieleras	24	\$ 7,00	\$ 168,00
Set de Juguetes	24	\$ 3,00	\$ 72,00
Six Packs	40	\$ 1,32	\$ 52,80
Tetrapack personales	80	\$ 0,09	\$ 7,20
Animador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Impulsadora	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Dummies	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Pancartas	4	\$ 98,00	\$ 392,00
TOTAL			\$ 3.192,80

Tabla 9.2: BTL Av. 9 de Octubre

BTL 9 DE OCTUBRE			
Actividad	Unidades	Costo	Total
Pancartas	7	\$ 10,00	\$ 70,00
Mimos	14	\$ 40,00	\$ 560,00
Indumentaria	14	\$ 10,00	\$ 140,00
Total			\$ 770,00

Tabla 9.3: Degustaciones

DEGUSTACIONES			
Actividad	Unidades	Costo	Total
Impulsadoras	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Producto	15	\$ 0,43	\$ 6,45
TOTAL			\$ 56,45

Tabla 9.4: Promociones

PROMOCIONES			
Actividad	Unidades	Costo	Total
Stickers	12000	\$ 0,02	\$ 188,16
Obreros	4	\$ 15,00	\$ 60,00
Material POP	20000	\$ 0,02	\$ 358,40
TOTAL			\$ 606,56

Tabla 9.5: Sponsorización de Eventos Multitudinarios

SPONSORIZACIÓN DE EVENTOS MULTITUDINARIOS			
Actividad	Unidades	Costo	Total
Dummies Grandes	2	\$ 1.117,76	\$ 2.235,52
Dummies Medianos	2	\$ 524,16	\$ 1.048,32
Carpa o Kiosco	2	\$ 972,16	\$ 1.944,32
TOTAL			\$ 5.228,16
Impulsadoras	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Sponsorship Fee	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 400,00

ANEXO 10: PRESUPUESTOS DE VENTAS Y COSTOS

SUMESA

Tabla 10.1: Tabla de Ventas Proyectadas por SUMESA para el 2009 con la estrategia de Precios Bajos

Ventas Nacionales Frutal 2008	\$ 1.151.011,42
Ventas Guayaquil Frutal 2008	\$ 844.560,85
Mercado Total de Guayaquil 2008	\$ 11.089.914,94
Participación de Mercado Guayaquil	7,62%
Tasa de Crecimiento 2009	2,54%
Potencial de Mercado	\$ 11.371.598,78
Ponderador GYQ	73%
Crecimiento Proyectado	13,54%
Participación de Mercado	8,43%

Presentación	Unidades por pacas	Unidades Nacionales	Unidades Guayaquil	Precio Bajo	Ventas Totales
FRUTAL TETRA MANZANA 4X5X200 ML	20	168.000	123.271	\$ 0,17	\$ 20.956,05
FRUTAL TETRA MANZANA 24X200 ML	24	552.000	405.033	\$ 0,17	\$ 68.855,61
FRUTAL TETRA MANGO 4X5X200 ML	20	210.000	154.089	\$ 0,17	\$ 26.195,07
FRUTAL TETRA MANGO 24X200 ML	24	600.000	440.253	\$ 0,17	\$ 74.843,05
FRUTAL TETRA DURAZNO 4X5X200 ML	20	300.000	220.127	\$ 0,17	\$ 37.421,53
FRUTAL TETRA DURAZNO 24X200 ML	24	2.700.000	1.981.140	\$ 0,17	\$ 336.793,73
FRUTAL MORA BANDEJA 24X237 ML	24	54.000	39.623	\$ 0,21	\$ 8.320,79
FRUTAL MORA 12X237 ML	12	36.000	26.415	\$ 0,21	\$ 5.547,19
FRUTAL MANZANA NECTAR BANDEJA 24X237 ML	24	30.000	22.013	\$ 0,21	\$ 4.622,66
FRUTAL MANZANA NECTAR 12X237 ML	12	12.000	8.805	\$ 0,21	\$ 1.849,06
FRUTAL MANGO BANDEJA 24X237 ML	24	96.000	70.441	\$ 0,21	\$ 14.792,51
FRUTAL MANGO 12X237 ML	12	60.000	44.025	\$ 0,21	\$ 9.245,32
FRUTAL LIGHT DURAZNO BANDEJA 24X237 ML	24	18.000	13.208	\$ 0,21	\$ 2.773,60
FRUTAL DURAZNO BANDEJA 24X237 ML	24	300.000	220.127	\$ 0,21	\$ 46.226,59
FRUTAL DURAZNO 12X237 ML	12	420.000	308.177	\$ 0,21	\$ 64.717,23
FRUTAL COCTEL DE FRUTAS BAND 24X237 ML	24	30.000	22.013	\$ 0,21	\$ 4.622,66
FRUTAL COCTEL DE FRUTAS 12X237 ML	12	12.000	8.805	\$ 0,21	\$ 1.849,06
FRUTAL TETRA DURAZNO 12x1 LT	12	330.000	242.139	\$ 0,63	\$ 152.547,75
FRUTAL SURTIDO 4X6X237 ML	24	300.000	220.127	\$ 0,21	\$ 46.226,59
FRUTAL MANGO 4X6X237 ML	24	48.000	35.220	\$ 0,21	\$ 7.396,25
FRUTAL DURAZNO 4X6X237 ML	24	150.000	110.063	\$ 0,21	\$ 23.113,30
TOTAL		6.426.000	4.715.112		\$ 958.915,59

Tabla 10.2: Tabla de Costos Proyectados por SUMESA para el 2009 con la estrategia de Precios Bajos

Ventas Nacionales Frutal 2008	\$ 1.151.011,42
Ventas Guayaquil Frutal 2008	\$ 844.560,85
Mercado Total de Guayaquil 2008	\$ 11.089.914,94
Participación de Mercado Guayaquil	7,62%
Tasa de Crecimiento 2009	2,54%
Potencial de Mercado	\$ 11.371.598,78
Ponderador GYQ	73%
Crecimiento Proyectado	13,54%
Participación de Mercado	8,43%

Presentación	Unidades por pacas	Unidades Nacionales	Unidades Guayaquil	Costos	Costos Totales
FRUTAL TETRA MANZANA 4X5X200 ML	20	168.000	123.271	\$ 2,33	\$ 14.351,82
FRUTAL TETRA MANZANA 24X200 ML	24	552.000	405.033	\$ 2,62	\$ 44.244,79
FRUTAL TETRA MANGO 4X5X200 ML	20	210.000	154.089	\$ 2,03	\$ 15.650,01
FRUTAL TETRA MANGO 24X200 ML	24	600.000	440.253	\$ 2,27	\$ 41.548,90
FRUTAL TETRA DURAZNO 4X5X200 ML	20	300.000	220.127	\$ 2,24	\$ 24.633,27
FRUTAL TETRA DURAZNO 24X200 ML	24	2.700.000	1.981.140	\$ 2,51	\$ 207.458,33
FRUTAL MORA BANDEJA 24X237 ML	24	54.000	39.623	\$ 4,65	\$ 7.668,99
FRUTAL MORA 12X237 ML	12	36.000	26.415	\$ 2,34	\$ 5.155,15
FRUTAL MANZANA NECTAR BANDEJA 24X237 ML	24	30.000	22.013	\$ 4,79	\$ 4.389,97
FRUTAL MANZANA NECTAR 12X237 ML	12	12.000	8.805	\$ 2,41	\$ 1.770,11
FRUTAL MANGO BANDEJA 24X237 ML	24	96.000	70.441	\$ 4,38	\$ 12.841,89
FRUTAL MANGO 12X237 ML	12	60.000	44.025	\$ 2,21	\$ 8.096,99
FRUTAL LIGHT DURAZNO BANDEJA 24X237 ML	24	18.000	13.208	\$ 4,82	\$ 2.649,99
FRUTAL DURAZNO BANDEJA 24X237 ML	24	300.000	220.127	\$ 4,69	\$ 42.979,72
FRUTAL DURAZNO 12X237 ML	12	420.000	308.177	\$ 2,54	\$ 65.218,01
FRUTAL COCTEL DE FRUTAS BAND 24X237 ML	24	30.000	22.013	\$ 4,95	\$ 4.540,57
FRUTAL COCTEL DE FRUTAS 12X237 ML	12	12.000	8.805	\$ 2,49	\$ 1.830,35
FRUTAL TETRA DURAZNO 12x1 LT	12	330.000	242.139	\$ 5,46	\$ 110.137,05
FRUTAL SURTIDO 4X6X237 ML	24	300.000	220.127	\$ 5,73	\$ 52.534,14
FRUTAL MANGO 4X6X237 ML	24	48.000	35.220	\$ 5,64	\$ 8.271,62
FRUTAL DURAZNO 4X6X237 ML	24	150.000	110.063	\$ 5,87	\$ 26.906,35
TOTAL		6.426.000	4.715.112		\$ 702.878,04

Tabla 10.3: Tabla de Ventas Proyectados por SUMESA para el 2009 sin modificaciones en la estrategia actual.

Ventas Nacionales Frutal 2008	\$ 1.151.011,42
Ventas Guayaquil Frutal 2008	\$ 844.560,85
Mercado Total de Guayaquil 2008	\$ 11.089.914,94
Participación de Mercado Guayaquil	7,62%
Tasa de Crecimiento 2009	2,54%
Potencial de Mercado	\$ 11.371.598,78
Ponderador GYQ	73%
Crecimiento Proyectado	13,54%
Participación de Mercado	8,43%

Presentación	Unidades por pacas	Unidades Nacionales	Unidades Guayaquil	Precio Normal	Ventas Totales
FRUTAL TETRA MANZANA 4X5X200 ML	20	168.000	123.271	\$ 0,20	\$ 24.654,18
FRUTAL TETRA MANZANA 24X200 ML	24	552.000	405.033	\$ 0,20	\$ 81.006,60
FRUTAL TETRA MANGO 4X5X200 ML	20	210.000	154.089	\$ 0,20	\$ 30.817,73
FRUTAL TETRA MANGO 24X200 ML	24	600.000	440.253	\$ 0,20	\$ 88.050,65
FRUTAL TETRA DURAZNO 4X5X200 ML	20	300.000	220.127	\$ 0,20	\$ 44.025,32
FRUTAL TETRA DURAZNO 24X200 ML	24	2.700.000	1.981.140	\$ 0,20	\$ 396.227,92
FRUTAL MORA BANDEJA 24X237 ML	24	54.000	39.623	\$ 0,36	\$ 14.264,21
FRUTAL MORA 12X237 ML	12	36.000	26.415	\$ 0,36	\$ 9.509,47
FRUTAL MANZANA NECTAR BANDEJA 24X237 ML	24	30.000	22.013	\$ 0,36	\$ 7.924,56
FRUTAL MANZANA NECTAR 12X237 ML	12	12.000	8.805	\$ 0,36	\$ 3.169,82
FRUTAL MANGO BANDEJA 24X237 ML	24	96.000	70.441	\$ 0,36	\$ 25.358,59
FRUTAL MANGO 12X237 ML	12	60.000	44.025	\$ 0,36	\$ 15.849,12
FRUTAL LIGHT DURAZNO BANDEJA 24X237 ML	24	18.000	13.208	\$ 0,36	\$ 4.754,74
FRUTAL DURAZNO BANDEJA 24X237 ML	24	300.000	220.127	\$ 0,36	\$ 79.245,58
FRUTAL DURAZNO 12X237 ML	12	420.000	308.177	\$ 0,36	\$ 110.943,82
FRUTAL COCTEL DE FRUTAS BAND 24X237 ML	24	30.000	22.013	\$ 0,36	\$ 7.924,56
FRUTAL COCTEL DE FRUTAS 12X237 ML	12	12.000	8.805	\$ 0,36	\$ 3.169,82
FRUTAL TETRA DURAZNO 12x1 LT	12	330.000	242.139	\$ 0,72	\$ 174.340,28
FRUTAL SURTIDO 4X6X237 ML	24	300.000	220.127	\$ 0,36	\$ 79.245,58
FRUTAL MANGO 4X6X237 ML	24	48.000	35.220	\$ 0,36	\$ 12.679,29
FRUTAL DURAZNO 4X6X237 ML	24	150.000	110.063	\$ 0,36	\$ 39.622,79
TOTAL		6.426.000	4.715.112		\$ 1.252.784,63

ANEXO 11: PROYECCIÓN DE VENTAS A TRAVÉS DE LA TÉCNICA DEL VALOR TOTAL DE MARCA (VTM)

Tabla 11.1: Ventas Proyectadas Año 2009

Tasa De Crec. Vtas del Mercado	2,54%
Mercado en dólares Guayaquil	\$ 11.371.598,78
Ponderador de la FRM	0,6
Ponderador de la IRM	0,4

		PESOS	Pulp	IM Pulp	Sunny	IM Sunny	Natura	IM Natura
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1009	0,0150	0,1486	0,0221	0,2063	0,0307
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,1835	0,0386	0,1622	0,0341	0,0794	0,0167
Sabor	0,3519	0,3529	0,2477	0,0874	0,2568	0,0906	0,4603	0,1625
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0367	0,0047	0,2027	0,0257	0,1270	0,0161
Precio	0,1173	0,1176	0,4037	0,0475	0,1622	0,0191	0,1111	0,0131
Promociones	0,0432	0,0433	0,0275	0,0012	0,0676	0,0029	0,0159	0,0007
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,1944	1,0000	0,1946	1,0000	0,2397

		PESOS	Deli	IM Deli	Frutal 2008	IM Frutal 2008	Frutal	IM Frutal
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1667	0,0248	0,2500	0,0372	0,2200	0,0327
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,2407	0,0507	0,2500	0,0526	0,2800	0,0589
Sabor	0,3519	0,3529	0,4630	0,1634	0,1250	0,0441	0,1350	0,0476
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0741	0,0094	0,1250	0,0159	0,1350	0,0171
Precio	0,1173	0,1176	0,0556	0,0065	0,0625	0,0074	0,0650	0,0076
Promociones	0,0432	0,0433	0,0000	0,0000	0,1875	0,0081	0,1650	0,0072
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,2548	1,0000	0,1652	1,0000	0,1712

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	26,66%	1,3033	32,15%	0,1946	0,7637	18,17%	26,56%	\$ 3.019.979,89
Deli	20,46%	0,7673	18,93%	0,2548	1,0629	25,29%	21,47%	\$ 2.441.783,45
Natura	21,35%	0,8010	19,76%	0,2397	0,9409	22,39%	20,81%	\$ 2.366.411,50
Frutal	12,64%	0,4742	11,70%	0,1712	0,6720	15,99%	13,41%	\$ 1.525.422,73
Pulp	18,89%	0,7084	17,47%	0,1944	0,7630	18,16%	17,75%	\$ 2.018.001,22
TOTAL	100,00%	4,0541	100,00%	1,0547	4,2024	100,00%	100,00%	\$ 11.371.598,78

Tabla 11.2: Ventas Proyectadas Año 2010

Tasa De Crec. Vtas del Mercado	2,54%
Mercado en dólares Guayaquil	\$ 11.660.437,39
Ponderador de la FRM	0,6
Ponderador de la IRM	0,4

		PESOS	Pulp	IM Pulp	Sunny	IM Sunny	Natura	IM Natura
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1009	0,0150	0,1486	0,0221	0,2063	0,0307
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,1835	0,0386	0,1622	0,0341	0,0794	0,0167
Sabor	0,3519	0,3529	0,2477	0,0874	0,2568	0,0906	0,4603	0,1625
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0367	0,0047	0,2027	0,0257	0,1270	0,0161
Precio	0,1173	0,1176	0,4037	0,0475	0,1622	0,0191	0,1111	0,0131
Promociones	0,0432	0,0433	0,0275	0,0012	0,0676	0,0029	0,0159	0,0007
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,1944	1,0000	0,1946	1,0000	0,2397

		PESOS	Deli	IM Deli	Frutal 2008	IM Frutal 2008	Frutal	IM Frutal
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1667	0,0248	0,2500	0,0372	0,2000	0,0297
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,2407	0,0507	0,2500	0,0526	0,3000	0,0632
Sabor	0,3519	0,3529	0,4630	0,1634	0,1250	0,0441	0,1900	0,0671
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0741	0,0094	0,1250	0,0159	0,1550	0,0197
Precio	0,1173	0,1176	0,0556	0,0065	0,0625	0,0074	0,0750	0,0088
Promociones	0,0432	0,0433	0,0000	0,0000	0,1875	0,0081	0,0800	0,0035
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,2548	1,0000	0,1652	1,0000	0,1919

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	26,16%	1,2544	30,77%	0,1946	0,7637	17,83%	25,59%	\$ 2.984.190,02
Deli	18,71%	0,7151	17,54%	0,2548	1,0629	24,81%	20,45%	\$ 2.384.407,22
Natura	20,85%	0,7972	19,55%	0,2397	0,9409	21,96%	20,52%	\$ 2.392.462,47
Frutal	15,64%	0,5979	14,67%	0,1919	0,7532	17,58%	15,83%	\$ 1.846.177,16
Pulp	18,64%	0,7124	17,47%	0,1944	0,7630	17,81%	17,61%	\$ 2.053.200,53
TOTAL	100,00%	4,0770	100,00%	1,0754	4,2836	100,00%	100,00%	\$ 11.660.437,39

Tabla 11.3: Ventas Proyectadas Año 2011

Tasa De Crec. Vtas del Mercado	2,54%
Mercado en dólares Guayaquil	\$ 11.956.612,50
Ponderador de la FRM	0,6
Ponderador de la IRM	0,4

		PESOS	Pulp	IM Pulp	Sunny	IM Sunny	Natura	IM Natura
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1009	0,0150	0,1486	0,0221	0,2063	0,0307
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,1835	0,0386	0,1622	0,0341	0,0794	0,0167
Sabor	0,3519	0,3529	0,2477	0,0874	0,2568	0,0906	0,4603	0,1625
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0367	0,0047	0,2027	0,0257	0,1270	0,0161
Precio	0,1173	0,1176	0,4037	0,0475	0,1622	0,0191	0,1111	0,0131
Promociones	0,0432	0,0433	0,0275	0,0012	0,0676	0,0029	0,0159	0,0007
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,1944	1,0000	0,1946	1,0000	0,2397

		PESOS	Deli	IM Deli	Frutal 2008	IM Frutal 2008	Frutal	IM Frutal
Consistencia	0,1481	0,1486	0,1667	0,0248	0,2500	0,0372	0,1900	0,0282
Mayor Contenido de Fruta	0,2099	0,2105	0,2407	0,0507	0,2500	0,0526	0,3200	0,0674
Sabor	0,3519	0,3529	0,4630	0,1634	0,1250	0,0441	0,1900	0,0671
Bajo Nivel de Químicos	0,1265	0,1269	0,0741	0,0094	0,1250	0,0159	0,1900	0,0241
Precio	0,1173	0,1176	0,0556	0,0065	0,0625	0,0074	0,0750	0,0088
Promociones	0,0432	0,0433	0,0000	0,0000	0,1875	0,0081	0,0350	0,0015
Total	0,9969	1,0000	1,0000	0,2548	1,0000	0,1652	1,0000	0,1971

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	24,46%	1,1842	27,72%	0,1946	0,7637	17,74%	23,73%	\$ 2.837.122,00
Deli	17,96%	0,7341	17,18%	0,2548	1,0629	24,69%	20,19%	\$ 2.413.710,90
Natura	20,65%	0,8444	19,76%	0,2397	0,9409	21,86%	20,60%	\$ 2.463.344,76
Frutal	18,64%	0,7621	17,84%	0,1971	0,7737	17,98%	17,89%	\$ 2.139.390,18
Pulp	18,29%	0,7476	17,50%	0,1944	0,7630	17,73%	17,59%	\$ 2.103.044,67
TOTAL	100,00%	4,2725	100,00%	1,0806	4,3041	100,00%	100,00%	\$ 11.956.612,50

ANEXO 12: ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 12.1: Ventas Proyectadas Año 2009

Tasa De Crec. Vtas del Mercado	2,54%
Mercado en dólares Guayaquil	\$ 11.371.598,78
Ponderador de la FRM	0,6
Ponderador de la IRM	0,4

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	25,66%	1,1687	28,74%	0,1946	0,7637	18,17%	24,52%	\$ 2.787.881,15
Deli	21,96%	0,8557	21,05%	0,2548	1,0629	25,29%	22,74%	\$ 2.586.379,77
Natura	20,10%	0,7835	19,27%	0,2397	0,9409	22,39%	20,52%	\$ 2.333.202,49
Frutal	14,64%	0,5706	14,03%	0,1712	0,6720	15,99%	14,82%	\$ 1.684.955,47
Pulp	17,64%	0,6873	16,90%	0,1944	0,7630	18,16%	17,40%	\$ 1.979.179,90
TOTAL	100,00%	4,0657	100,00%	1,0547	4,2024	100,00%	100,00%	\$ 11.371.598,78

Tabla 12.2: Ventas Proyectadas Año 2010

Tasa De Crec. Vtas del Mercado	2,54%
Mercado en dólares Guayaquil	\$ 11.660.437,39
Ponderador de la FRM	0,6
Ponderador de la IRM	0,4

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	24,66%	1,1767	27,81%	0,1946	0,7637	17,83%	23,82%	\$ 2.777.014,69
Deli	20,96%	0,8498	20,08%	0,2548	1,0629	24,81%	21,97%	\$ 2.562.259,08
Natura	19,10%	0,7747	18,31%	0,2397	0,9409	21,96%	19,77%	\$ 2.305.252,72
Frutal	18,64%	0,7559	17,86%	0,1919	0,7532	17,58%	17,75%	\$ 2.069.884,45
Pulp	16,64%	0,6746	15,94%	0,1944	0,7630	17,81%	16,69%	\$ 1.946.026,44
TOTAL	100,00%	4,2318	100,00%	1,0754	4,2836	100,00%	100,00%	\$ 11.660.437,39

Tabla 12.2: Ventas Proyectadas Año 2010

Tasa De Crec. Vtas del Mercado	2,54%
Mercado en dólares Guayaquil	\$ 11.956.612,50
Ponderador de la FRM	0,6
Ponderador de la IRM	0,4

MARCAS	TOM	FRM	FRM %	IM	IRM	IRM %	VTM	VTM \$
Sunny	23,66%	1,0450	24,46%	0,1946	0,7637	17,74%	21,78%	\$ 2.603.710,83
Deli	19,96%	0,8435	19,75%	0,2548	1,0629	24,69%	21,73%	\$ 2.597.665,17
Natura	18,10%	0,7652	17,91%	0,2397	0,9409	21,86%	19,49%	\$ 2.330.629,79
Frutal	22,64%	0,9570	22,40%	0,1971	0,7737	17,98%	20,63%	\$ 2.466.914,86
Pulp	15,64%	0,6608	15,47%	0,1944	0,7630	17,73%	16,37%	\$ 1.957.691,85
TOTAL	100,00%	4,2714	100,00%	1,0806	4,3041	100,00%	100,00%	\$ 11.956.612,50

BIBLIOGRAFÍA



1. Nassir Sapag Chain, 2001. Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Primera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
2. Allen L. Webster, 2001. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía, Tercera Edición, Editorial Irwin McGraw-Hill.
3. IPSA Group Latin America, 2008. Ecuador Overview 2008, Edición 2008, Poligráfica.
4. Naresh K. Malhotra, 2004. Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, Cuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
5. Thompson A. y Strickland A., 2003 Administración Estratégica Textos y Casos, Treceava Edición, Editorial Irwin McGraw-Hill.
6. Kotler P. y Armstrong G., 2001 Marketing, Edición Adaptada a Latinoamérica, Octava Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
7. Kotler P. y Keller K., 2006. Dirección de Marketing, Doceava Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
8. Jeremy Koveai, 2008. Estrategia, Primera Edición, Editorial Cuatro Media.
9. Friend G. y Zehle S., 2008. Cómo Diseñar un Plan de Negocios, Primera Edición, Editorial Cuatro Media.
10. SUMESA, 2008. En línea. Disponible en: <http://www.sumesa.com.ec>

11. Diario Hoy, 2006. En línea. Las bebidas naturales ganan a los refrescos.
12. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-naturales-ganan-a-los-refrescos-228057-228057.html>
13. Diario Hoy, 2008. En línea. Jugos calman la sed de consumidores. Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/jugos-calman-la-sed-de-consumidores-304787.html>
14. Diario El Universo, 2008. En línea. La venta de jugos atrae a nuevos competidores. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/2008/10/10/0001/9/DB8352077CC2447F8E36AF7D8B8F3243.html>
15. Key Market Investigación y Análisis. Artículo: Un Mercado lleno de burbujas. Disponible en: <http://www.keymarket.com.ar/nota4.htm>
16. El Semanario Sin Límites, 2008. Artículo: Coca-Cola y Pepsi siguen dominando el mercado mundial. En línea. Disponible en: http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=3296
17. News Xinhuanet, 2008. Artículo: Propuesta de Coca-Cola para comprar Huiyuan de China podría enfrentar dificultades. En línea. Disponible en: http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2008-09/04/content_711162.htm
18. elEconomista.es, 2008. Artículo: Ante la 'amenaza' de las tendencias saludables, Coca Cola intenta devolver la chispa a sus productos. En línea. Disponible en:

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/264121/08/07/Ante-la-amenaza-de-las-tendencias-saludables-Coca-Cola-intenta-devolver-la-chispa-a-sus-productos.html>

19. MarketingNews.es, 2008. Artículo: Las bebidas light están de moda: suponen ya un 25% del mercado. En línea. Disponible en:
http://www.marketingnews.es/Noticias/Gran_consumo/20060623001
20. Wikipedia, 2008. Granada. En línea. Disponible en:
www.wikipedia.es
21. Scribd, 2008. Artículo: Juices in the United Kingdom. En línea. Disponible en:
<http://www.scribd.com/doc/10318071/Juices-in-the-United-Kingdom>
22. MarketLine, 2008. Artículo: Juice Market Global Industry. En línea. Disponible en:
<http://www.globalbusinessinsights.com/content/ohec5117m.pdf>
23. EL UNIVERSO, 2008. Artículo: La venta de jugos atrae a nuevos competidores. En línea. Disponible en:
<http://www.eluniverso.com/2008/10/10/0001/9/DB8352077CC2447F8E36AF7D8B8F3243.html>
24. Diario El Mercurio, 2008. Artículo: Delisoda nuevo franquiciante de Pepsico. En línea. Disponible en:
<http://www.elmercurio.com.ec/web/ultimast.php?codigou=2738&ver=1>

25. Quicornac, 2008. Jugos Sunny. En línea. Disponible en:
www.quicornac.com

26. EL UNIVERSO, 2008. Artículo: Nestlé entra a la onda mix con jugos Natura. En línea Disponible en:
<http://archivo.eluniverso.com/2007/09/17/0001/9/1544DC4133954C4E9F02287F5EE3FC44.aspx>

27. Latin Consultant, 2008. Archivo: Valoración de Marcas SUMESA. En línea. Disponible en:
<http://sigcv.mundobvg.com/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Sumesa/Anexo%204.pdf>