

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PLAN DE MARKETING: DESARROLLO DE MERCADO PARA
UNA EMPRESA SOCIAL-CASO YAQUA**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

DÍAZ ENRÍQUEZ, Juan Daniel	20102394
NUÑEZ BELLINA, Ricardo Alfredo	20100681
ROCCA GONZALES, Martha Rosa	20100725

Asesorado por: Mgtr. Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón

Lima, 12 de Junio de 2017

La tesis

**PLAN DE MARKETING: DESARROLLO DE MERCADO PARA
UNA EMPRESA SOCIAL- CASO YAQUA**

ha sido aprobada

[Presidente de Jurado]

[Jorge Isaías Octavio Martínez Lobatón]

[Tercer Jurado]

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, quienes fueron una fuente constante de fortaleza, soporte, amor e incansable apoyo en toda mi vida; con quienes a pesar de las dificultades, pudimos salir juntos adelante. A Dios, que siempre me demuestra que a pesar de todo no estoy solo.

Daniel Díaz

Dedico esta tesis a mi familia: padre, madre y hermano, quienes me apoyaron de forma incondicional a lo largo de este camino universitario, quienes fueron mi inspiración para seguir adelante y quienes me enseñaron que lo más importante en la vida es la perseverancia con la que se afrontan los objetivos.

Ricardo Núñez

Dedico esta tesis a mi familia: mis papás Martha, Eduardo y mis hermanos: Arturo y Francisco por apoyarme siempre y brindarme su amor incondicional en todo momento. A mis compañeros de tesis por todo este tiempo y dedicación, gracias por hacer de este largo camino, uno especial.

Martha Rocca

Hacemos un agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis Jorge Martínez, por el tiempo, apoyo y dedicación que nos brindó durante los meses de asesoría. También agradecemos a todo el equipo de Yaqua que siempre se mostró abierto a brindarnos la información requerida para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Problema de investigación.....	1
2. Justificación de la investigación	4
3. Objetivos y preguntas de investigación	7
3.1. Objetivo General.....	8
3.2. Objetivos específicos	8
3.3. Preguntas de investigación.....	8
4. Viabilidad	8
4.1. Tiempo.....	9
4.2. Recursos financieros.....	9
4.3. Recursos humanos	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	1791
1. Investigación de Mercado.....	1791
1.1. Definición	1791
1.2. Etapas de la investigación de mercado	13
1.3. Objetivos.....	15
1.4. Funciones y formas de aplicación.....	15
2. Empresas Sociales	17
2.1. Definición	17
2.2. Objetivo	18
2.3. Características.....	18
2.4. Los colaboradores	22
2.5. Marco legal	22
3. Marketing Social.....	22
3.1. Definición	22

3.2. Tareas del Marketing Social	23
3.3. Orientación al Marketing Social vs. Marketing Social	24
4. Plan de Marketing	26
4.1. Definición	26
4.2. Importancia	27
4.3. Fases y Etapas de un Plan de Marketing	27
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL	32
1. Marco Contextual	32
2. Análisis Externo.....	37
2.1. Análisis PESTEL	37
2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	46
3. Análisis Interno.....	51
3.1. Sobre la empresa.....	51
3.2. Funcionamiento	52
3.3. Análisis Interno AMOFHIT.....	53
4. Análisis FODA	58
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
1. Diseño y alcance de investigación	61
1.1. Diseño de la Investigación.....	61
1.2. Alcance	63
2. Fases de la investigación	65
2.1. Técnicas de la Fase exploratoria.....	66
2.2 Técnica de la Fase concluyente	70
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
1. Hallazgos de la fase exploratoria.....	74
1.1. Entrevistas telefónicas a distribuidores.....	74
1.2. Encuestas virtuales piloto a universitarios.....	76

1.3. Encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa	76
1.4. Observación en puntos de venta en la ciudad de Arequipa	78
1.5. Focus Group piloto a universitarios de la ciudad de Arequipa	82
1.6. Focus Group a universitarios de la ciudad de Arequipa	83
2. Hallazgos de la fase concluyente	89
2.1. Datos generales del encuestado	90
2.2. Actual comportamiento de compra.....	91
2.3. Empresa social	93
2.4. Precio, plaza y promoción de Yaqua	94
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING	98
1. Análisis de la situación y diagnóstico	98
2. Formulación estratégica de marketing	98
2.1. Objetivos.....	98
2.2. Estrategias de Marketing	99
2.3. Operaciones de Marketing.....	104
2.4. Plan Financiero	110
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
1. Conclusiones	117
2. Recomendaciones.....	119
REFERENCIAS	121
ANEXO A: Cálculo de la utilidad neta	128
ANEXO B: Matriz de Consistencia	129
ANEXO C: Ficha de entrevistas telefónicas a distribuidores del sector de agua embotellada.....	131
ANEXO D: Ficha encuestas virtuales piloto a los universitarios de la ciudad de Arequipa	132
ANEXO E: Ficha encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa.....	133

ANEXO F: Ficha focus group piloto a universitarios de la ciudad de Arequipa	134
ANEXO G: Ficha focus group a universitarios de la ciudad de Arequipa	135
ANEXO H: Guía focus group	136
ANEXO I: Ficha encuestas final	138
ANEXO J: Mapa de empatía-perfil de estudiantes universitarios de la ciudad de Arequipa	139
ANEXO K: Encuesta final.....	140
ANEXO L: Resultados de la investigación cuantitativa- Encuestas.....	143
ANEXO M: Campañas de marketing	152
ANEXO N: Plan financiero	155
ANEXO Ñ: Cronograma de Actividades	162

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Consumo de agua embotellada en millones de galones y millones de litros (2001-2014).....	3
Tabla 2: Consumo de agua embotellada en el Perú en millones de litros (2010-2015).....	3
Tabla 3: Proyección del consumo de agua embotellada per cápita en el Perú en litros (2015-2020).....	4
Tabla 4: Número de personas por ciudad que consumen agua embotellada todos los días (2013).....	6
Tabla 5: Similitudes y diferencias entre Empresa Social y una Organización sin fin de lucro (OSFL).....	19
Tabla 6: Criterios de delimitación de una Empresa Social.....	21
Tabla 7: Características de una Empresa Social.....	21
Tabla 8: Matriz de Ansoff.....	29
Tabla 9: Proyección del consumo de agua embotellada per cápita en Latinoamérica en litros (2015-2020).....	35
Tabla 10: Marcas más representativas de agua embotellada en el Perú según su participación de mercado (2014-2016).....	36
Tabla 11: Marcas más consumidas de agua embotellada por NSE en Lima en porcentaje (2015).....	36
Tabla 12: Ingreso real promedio per cápita mensual en Soles en el Perú (2009-2015).....	40
Tabla 13: Proveedores de botellas PET y de Polietileno en Lima.....	50
Tabla 14: Matriz de Ansoff.....	55
Tabla 15: Matriz FODA de la Empresa Social de agua embotellada Yaqua.....	59
Tabla 16: Diferencias principales entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.....	63
Tabla 17: Técnicas aplicadas en cada fase de la investigación.....	65
Tabla 18: Número de alumnos por universidad en la ciudad de Arequipa.....	69

Tabla 19: Características de las técnicas utilizadas en la fase exploratoria.....	70
Tabla 20: Número y porcentaje de alumnos por universidad en la ciudad de Arequipa (2016).....	71
Tabla 21: Número y porcentaje parcial de alumnos de las tres universidades con más alumnos de la ciudad de Arequipa (2016).....	72
Tabla 22: Cálculo de la muestra representativa.....	73
Tabla 23: Información acerca de Yaqua (625 ml) en la cadena de Boticas Arcángel.....	78
Tabla 24: Información acerca de Yaqua (625 ml) en la cadena de Boticas MiFarma....	80
Tabla 25: Información acerca de Yaqua (625 ml) en los Supermercados Plaza Ve.....	81
Tabla 26: Información acerca del precio de agua embotellada (625 ml) en los Supermercados Plaza Ve.....	81
Tabla 27: Puntos de venta de agua embotellada en las universidades de la ciudad de Arequipa (2016).....	86
Tabla 28: Dinámica 3: Prueba ciega.....	87
Tabla 29: Número de encuestas realizadas por universidad.....	90
Tabla 30: Variables para la segmentación de mercado.....	100
Tabla 31: Matriz de Ansoff- Estrategias de crecimiento sugeridas luego de haber iniciado operaciones en la ciudad de Arequipa.....	103
Tabla 32: Campañas de Marketing según estrategias de promoción.....	109
Tabla 33: Datos para la obtención de punto de equilibrio.....	115
Tabla 34: Indicadores financieros en diferentes escenarios.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de una investigación de mercado.....	14
Figura 2: Etapas de un Plan de Marketing.....	27
Figura 3: Consumo de agua embotellada mundial en millones de litros (2006-2016)....	32
Figura 4: Consumo per cápita mundial de agua embotellada en litros (2006-2016).....	33
Figura 5: Consumo histórico de agua embotellada per cápita en el Perú en litros (2010-2015).....	34
Figura 6: Porcentaje de variación anual del PBI (2005-2017)	39
Figura 7 : Crecimiento del consumo privado en porcentaje (2007-2017).....	40
Figura 8: Ranking de los primeros 10 departamentos en el Perú con mayor ingreso real promedio mensual en Soles (2015)	41
Figura 9: Participación en las ventas por categorías en el rubro de bebidas no alcohólicas (2012-2016).....	42
Figura 10: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	46
Figura 11: Organigrama de la empresa social de agua embotellada Yaqua.....	57
Figura 12: Análisis AMOFHIT de la empresa Yaqua.....	58
Figura 13: Pasos del Diseño de una Investigación de Mercado	61
Figura 14: Proceso de la selección de la muestra	72
Figura 15: Fórmula para hallar una muestra representativa	73
Figura 16: Entendimiento de las preguntas	77
Figura 17: Frecuencia de compra de agua embotellada de jóvenes universitarios.....	91
Figura 18: Recordación de marca.....	93
Figura 19: Conocimiento de Empresa Social	93
Figura 20: Termómetro de precios	95
Figura 21: Lugar de preferencia para comprar Yaqua (625 ml).....	95
Figura 22: Medios a través de los cuales les gustaría enterarse de Yaqua	96
Figura 23: Personaje representativo	97

Figura 24: Beneficios de la marca de agua embotellada Yaqua.....	100
Figura 25: Mapa de posicionamiento sabor-precio de Yaqua según focus group realizados.....	101
Figura 26: Mapa de posicionamiento fin social-precio de Yaqua esperado.....	102
Figura 27: Estrategia genérica de posicionamiento de propuesta de valor de Yaqua ..	103
Figura 28: Valor percibido por el cliente.....	106
Figura 29: Proyección de la demanda de universitarios de la ciudad de Arequipa	113
Figura 30: Fórmula para hallar el punto de equilibrio.....	114

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó mediante la aplicación de una investigación de mercado para el producto de la primera empresa social de consumo masivo en el Perú: Yaqua. El principal objetivo fue determinar si sería viable el ingreso del producto a la ciudad de Arequipa, específicamente en los distintos puntos de venta de las universidades de dicha ciudad, para después desarrollar un plan de marketing aplicado al ingreso del producto a este nuevo mercado.

En ese sentido, se realizó un planteamiento de la situación, en la que se enmarca de forma general la situación del país y la ciudad de Arequipa respecto a este sector. De esta forma, el análisis situacional ayudó a definir el estado actual del entorno externo e interno de la organización, lo que permitió obtener un diagnóstico que sirvió de base para el desarrollo de las distintas estrategias aplicadas. En el desarrollo de la investigación de mercado se pudo obtener información sobre el sector de agua embotellada que sirvió para conocer las diferentes perspectivas del público objetivo al cual se dirige la empresa en mención: jóvenes universitarios de 17 - 25 años.

La conclusión de la investigación de mercado determinó el desarrollo de los objetivos y estrategias que se utilizaron en el plan de marketing para las campañas de lanzamiento y mantenimiento a realizarse en las distintas universidades de la ciudad de Arequipa. Con la presentación de un sustento económico de la decisión del inicio de las operaciones en dicha ciudad se presentó a la empresa las conclusiones y recomendaciones relativas a las mejoras tanto de sus actuales operaciones así como los diferentes riesgos a los que se podría enfrentar si decidiera desarrollar nuevos mercados.

INTRODUCCIÓN

Yaqua inicia la comercialización de su producto, agua embotellada, en Agosto del 2013 y debido a que es una empresa social y de acuerdo al modelo de negocio que maneja, destina el 100% de sus utilidades netas (ver Anexo A) a proyectos de potabilización de agua en zonas del país donde el acceso a ese recurso es limitado.

El presente trabajo de investigación surgió de la conversación con el CEO y cofundador así como también con la gerente de innovación de la mencionada empresa. De forma previa a la conversación con los representantes de Yaqua, los investigadores realizaron un análisis general de las propuestas de mejora para dicha organización y así aportar al desarrollo de su causa social. La propuesta de los investigadores fue que Yaqua expanda su comercialización a otros departamentos en el canal tradicional. Es así que la presente investigación tiene como objetivo determinar la viabilidad de la entrada de una empresa social, con su producto de agua embotellada Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa.

Analizando diversas alternativas, surgió la propuesta de que el desarrollo de mercado se dirija hacia la ciudad de Arequipa debido a la gran población arequipeña que consume agua embotellada y las sinergias que tiene Yaqua en esa ciudad. El segmento meta inicial, teniendo en cuenta lo limitado de los recursos de los investigadores y buscando ser lo más eficientes posible, fue el de jóvenes universitarios, surgiendo de esta forma la pregunta general del presente trabajo de investigación: ¿Es viable la entrada de la empresa Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa?

Cabe mencionar que las sinergias que se mencionan en el párrafo anterior se refieren a que en primer lugar, Yaqua cuenta con un almacén en la ciudad de Arequipa, lo que abarataría sus costos en relación a otros departamentos a los cuales quisiera expandirse. En segundo lugar, el socio estratégico de Yaqua, Industrias San Miguel, también cuenta con una planta embotelladora de agua en Arequipa, por lo que si se decidiera fabricar el producto en dicho lugar, en lugar de llevar embotellado el producto desde Lima, sería posible sin mayores problemas.

En el primer capítulo, en conjunto con el desarrollo de los objetivos y preguntas que guiaron la investigación, se muestra una aproximación de la situación actual del consumo y comercialización del sector de agua embotellada en el mundo, América Latina y particularmente en el Perú. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico de los diferentes temas a tratarse en la presente investigación, el cual se divide en los siguientes puntos: Investigación de

mercado, empresas sociales, marketing social, plan de marketing y la evaluación económica financiera del proyecto.

En el tercer capítulo se muestra el análisis situacional de la empresa en el ámbito externo e interno. Yaqua inicia la comercialización de su producto, agua embotellada, en Agosto del 2013 y debido a que es una empresa social y de acuerdo al modelo de negocio que manejan, destina el 100% de sus utilidades netas a proyectos de potabilización de agua en zonas del país donde el acceso a ese recurso es limitado.

Esto a través del uso de las siguientes herramientas: PESTEL que permite analizar el ámbito externo y las cinco fuerzas de PORTER que analiza el sector de agua embotellada. Por otro lado, para obtener una mejor visión de cómo funciona la empresa internamente, se utiliza la herramienta AMOFHIT la cual evalúa a la empresa en las distintas áreas que la conforman. Una vez aplicadas estas herramientas se puede obtener el diagnóstico de la situación y plasmarlo en la Matriz FODA.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico, en el cual se establece el alcance, las técnicas y herramientas a utilizar para la obtención de información en cada una de las fases de la presente investigación. Así mismo, esta investigación se realiza a través de dos fases: exploratoria y concluyente. Es así que la primera fase contempla todo lo que se hará para obtener información general del mercado arequipeño así como del público objetivo. Con la información obtenida se da inicio a la fase concluyente con la aplicación de las encuestas finales a los universitarios de 17-25 años, público objetivo de la presente investigación. Estas permitieron conocer los datos generales del encuestado, su actual comportamiento de compra, su conocimiento acerca de una empresa social y su percepción sobre la mejor alternativa de plaza, precio y promoción para Yaqua.

En el quinto capítulo se presentan los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de las herramientas y técnicas utilizadas en cada una de las fases. Con la información obtenida y después de haber definido la viabilidad de la entrada del producto a estos puntos de venta, se realizó el plan de marketing en el sexto capítulo, el cual incluye el análisis de las situaciones externas e internas, el diagnóstico de la situación, la formulación de las estrategias a tomarse en las campañas de lanzamiento y mantenimiento.

Finalmente, en el séptimo capítulo se enmarcan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación para la empresa social, que tras evaluar el análisis realizado, decidirá su ingreso a la ciudad de Arequipa en los puntos de venta propuestos.

El desarrollo de este trabajo no hubiera iniciado sin la conciencia y valoración de los investigadores por aportar a una causa que busca trascender en el valor económico y plantea un modelo de negocio donde la repartición de los dividendos son destinados a un fin social determinado. Se espera que la investigación realizada sea un aporte de valor para la organización, ya que le permitirá crecer y así mismo, podrá servir de ejemplo para que otras empresas puedan replicar este modelo de negocio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Se ha encontrado en diversos estudios que a pesar de que el Perú viene creciendo de manera sostenida, este crecimiento no se ha percibido en los niveles sociales más bajos. Así mismo, se ha dejado de percibir apoyo económico por parte de la Cooperación Internacional debido a que desde el año 2010 el Perú es considerado un país de renta media (Caballero, Fuchs & Prialé, 2013). A pesar del mencionado crecimiento económico, el Estado peruano no se da a vasto para resolver los problemas de la sociedad, como por ejemplo el de abastecer de agua potable a toda la población. Así mismo, la sociedad peruana tiene un mayor interés en consumir productos ofrecidos por empresas que realizan actividades favorables para el entorno geográfico y social (Feldman & Reficco, 2015).

Además, se ha iniciado la vigilancia comprometida y permanente de varios actores, entre ellos los propios consumidores, para provocar un comportamiento ético y responsable en las empresas (Cancino & Morales, 2008). Es así, que las empresas han empezado a cambiar sus modelos de negocio por otros innovadores y socialmente responsables, surgiendo conceptos como el de cuarto sector o economía social, que dan origen a las empresas sociales.

Es en este contexto que surgen en el Perú las empresas sociales, término definido por Muhammad Yunus (1998) como una nueva forma de organización que vincula un objetivo social ético o ambiental con un fin comercial o financiero y que además destina el 100% de sus utilidades al problema social que busca resolver. En Europa se ha dado un boom en la creación de empresas sociales, ya que trabajan estrechamente con las comunidades, fomentan el trabajo en equipo y ayudan a reducir las brechas económicas y sociales de los países de la Unión Europea (Ágora, 2016).

Sin embargo, en el Perú hay pocas empresas con este modelo de negocio y esto puede ser producto de las diversas dificultades a las que se ven expuestas como el limitado acceso a recursos financieros, el difícil acceso al mercado y la falta de un marco legal que las favorezca por lo que se les cobra impuestos como cualquier empresa comercial (Cochachin, 2015). Sin embargo, la proliferación de las empresas sociales en el Perú es necesaria, dado que el Estado peruano como se mencionó anteriormente, no atiende de manera eficaz los problemas de la sociedad.

Por ejemplo, algunos de los problemas sociales tratados por estas empresas en el Perú son el friaje que se vive en las zonas altoandinas y que cobra anualmente vidas humanas y

animales, es por esta razón que surgió la empresa social Höseg, la cual vende ropa de invierno y por cada prenda vendida destina una a las personas de las zonas afectadas. Es evidente que en el Perú también existe un deficiente servicio sanitario ya que el 2.7% de la población urbana y el 21.3% de la población rural no cuentan con servicios sanitarios con desagüe (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). Como respuesta a este problema surgió la empresa social X-Runner Venture, la cual por S/.39 mensuales brinda una solución a más de 600 familiar al brindarles inodoros secos portátiles, los cuales son una alternativa más higiénica que los silos usado por las personas que no cuentan con acceso a este servicio (El Comercio, 2017). Otro problema de gran magnitud en el Perú es el acceso a agua potable, en el ámbito rural, el 29.6% de la población no tiene acceso a una fuente de agua de red pública (agua potable), además el 21.3% de la población rural no cuenta con servicio sanitario con desagüe, lo cual representa una mala calidad de vida para las personas ya que se encuentran expuestas a contraer enfermedades (INEI, 2016). Es en este contexto que surge Yaqua, una de las empresas sociales pioneras de consumo masivo en el Perú, la cual destina sus utilidades a proyectos que tienen como finalidad llevar agua salubre a comunidades que no tienen acceso a la misma.

Para fines de la presente investigación se tomará el caso de la empresa Yaqua, la cual según Daniel Franco, co-fundador de la empresa (Universidad de Lima, 2014), nació como consecuencia del entendimiento de un problema y una oportunidad. Por un lado, el problema radica en que 8 millones de peruanos no tienen acceso a agua potable, lo cual trae consecuencias como la muerte prematura de niños que consumen agua contaminada. Por otro lado, la oportunidad de ingresar con un nuevo modelo de negocio (empresa social) al rubro de agua embotellada, se presenta debido a que su consumo se ha incrementado constantemente en las últimas décadas a nivel mundial, lo cual se ha debido principalmente a tres factores: (1) la falta de acceso a agua potable; (2) la mayor conciencia saludable de los consumidores quienes buscan un estilo de vida más beneficioso (Rodwan, 2009); y (3) el incremento de la capacidad económica, que permite a las personas gastar más dinero en necesidades de consumo diario (Euromonitor, 2016).

Según Da Cruz (2006), el crecimiento en el consumo de agua embotellada ha sido exponencial. En los años setenta el consumo mundial era 1,000 millones de litros, en el año 2004 llegó a los 155,000 millones de litros y en el año 2014 ascendió a 283,000 millones de litros, lo que significó un incremento de más de 200 veces en el mercado, tal como se aprecia en la Tabla 1. Además, se estima que el consumo mundial de agua embotellada en el 2015 fue de 282, 800 millones de litros (Rodwan, 2015).

Tabla 1: Consumo mundial de agua embotellada en millones de galones y millones de litros (2001-2014)

Año	Millones de Galones	Millones de Litros	Variación Anual
2001	31,234.6	118,235.8	
2002	34,692.8	131,326.5	11.07%
2003	38,110.8	144,265.0	9.85%
2004	40,929.2	154,933.8	7.40%
2005	43,297.4	163,898.4	5.79%
2006	47,002.4	177,923.4	8.56%
2007	49,869.6	188,776.9	6.10%
2008	52,696.8	199,479.0	5.67%
2009	53,523.0	202,606.5	1.57%
2010	56,289.4	213,078.5	5.17%
2011	61,370.0	232,310.6	9.03%
2012	65,766.0	248,951.3	7.16%
2013	70,371.6	266,385.4	7.00%
2014	74,707.9	282,800.0	6.16%

Fuente: Euromonitor (2016).

El consumo de agua embotellada en el Perú ha seguido la misma tendencia según Euromonitor (2016) manifestando un crecimiento de 93% entre el 2010 y 2015, que se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2: Consumo de agua embotellada en el Perú en millones de litros (2010-2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Perú	339.8	414.3	542.7	556.5	590.1	654.6

Fuente: Euromonitor (2016).

A pesar de que el consumo en el Perú se ha incrementado en los últimos años, los niveles de consumo promedio anuales por persona están entre los más bajos de Sudamérica. En el año 2015, el consumo per cápita de agua embotellada en el Perú fue de 19.2 litros, mientras que en Chile fue de 25.5 litros, Brasil 40.8 litros, en Uruguay de 79.6 litros y en Argentina de 114.7 litros. Estos niveles de consumo en comparación con los de México (174.3 litros per cápita) son todavía muy bajos, lo cual demuestra que podría haber un potencial mercado por explotar (Euromonitor, 2016).

Según Euromonitor (2016), se proyecta un crecimiento en el consumo de agua embotellada per cápita en el Perú de 42.19% entre los años 2015 y 2020. Como se puede apreciar en la Tabla 3, es el país que presentaría mayor porcentaje de crecimiento en el lapso de estos cinco años. Cabe resaltar que aunque el crecimiento es mayor, el consumo seguiría siendo uno de los más bajos de la región.

Tabla 3: Proyección del consumo de agua embotellada per cápita en litros (2015-2020)

País	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Var. 2015-2020
México	174.30	179.30	184.30	189.40	194.60	199.80	14.63%
Argentina	114.70	116.60	118.20	119.80	121.50	123.20	7.41%
Uruguay	79.60	80.20	81.00	82.00	83.00	84.00	5.53%
Brasil	40.80	43.90	47.00	50.00	53.10	56.20	37.75%
Chile	25.50	27.30	29.10	30.80	32.40	34.10	33.73%
Perú	19.20	20.80	22.40	24.00	25.60	27.30	42.19%

Fuente: Euromonitor (2016).

Si bien en el mercado peruano existen más de veinte marcas de agua embotellada, (Coloma, 2016) Yaqua ofrece un valor agregado, que es el brindar a sus consumidores la oportunidad de que al comprar el producto puedan ayudar al fin social que es el motor de esta empresa: contribuir a que en el 2050 todos los peruanos cuenten con acceso a agua limpia y saneamiento, objetivo que también tiene el actual gobierno peruano. Una vez conseguido este objetivo, la empresa buscaría atender otro problema de la sociedad.

En una entrevista realizada a Fernando Tamayo, co-fundador de Yaqua, él menciona que sus ventas crecieron exponencialmente en el lapso de dos años desde el inicio de sus operaciones en el año 2013 (Taipe, 2015). Sin embargo, a pesar del crecimiento de sus ventas, Tamayo es consciente que falta mucho por crecer, puesto que el mercado de agua embotellada es muy grande y se espera que en los próximos años crezca mucho más. Es por ello que la empresa desea crecer, para lo cual desarrolló un plan de expansión que se justifica con su misión: “Transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio y solidaridad” y considera que el ingreso del producto a la ciudad de Arequipa concuerda con su plan. Por lo expuesto anteriormente, la empresa se ve en la necesidad de realizar una investigación de mercado, objetivo de la presente investigación, para determinar la viabilidad de su entrada a Arequipa, aplicando las herramientas necesarias para encontrar información que pueda disminuir el riesgo en la toma de decisiones y empezar con la comercialización.

2. Justificación de la investigación

Las empresas sociales son un modelo de negocio que está tomando importancia en el ámbito empresarial peruano, ya que surgen como respuesta a la necesidad de nuevas formas organizacionales que puedan satisfacer las necesidades de la sociedad que no están siendo atendidas por el Estado pese al crecimiento económico. Actualmente este modelo de negocio

denominado también como la “nueva economía” (Defelippe, 2014), es tendencia a nivel mundial, sobre todo en los países europeos donde han llegado a representar el 25% del total de empresas creadas anualmente. Además, estas empresas representan el 10% del Producto Bruto Interno (PBI) y el 6% del empleo total de Europa (Fernández Concha, 2014). Tendencia que se espera crezca mucho en los años venideros.

Manuel Pulgar, el ex ministro del Ambiente (Perú 2021, 2013), destacó que el Perú es pionero en responsabilidad social y puede ser considerado un país modelo de crecimiento inclusivo y sostenible. Sin embargo, a pesar de que el Perú ha demostrado tener la capacidad de entender la importancia de la responsabilidad social e incorporarla en el mundo de la inversión y la gestión pública, son pocas las empresas que han adoptado como modelo de negocio el de una empresa social.

Una de las empresas sociales pioneras en el Perú, es Yaqua que, como se vio previamente ha tenido un crecimiento exponencial en sus ventas, sin embargo, su participación en el mercado, según Fernando Tamayo es aún mínima (menos del 0.5% del mercado total de agua embotellada) por lo que desean crecer. La estrategia de crecimiento escogida sería la de desarrollo de mercado según la teoría de matriz producto-mercado o Matriz de Ansoff, debido a que continuarían con el producto que actualmente comercializa la empresa pero en un mercado geográfico expandido. Los investigadores y el equipo de Yaqua, al analizar los datos sobre el consumo de agua embotellada en los departamentos del Perú, decidieron realizar una investigación de mercado en la ciudad de Arequipa, para disminuir riesgos y adaptar de manera más fácil las estrategias a aplicar (Sapag, Sapag & Sapag, 2014). Es necesario aclarar que, según esta teoría, no es la única estrategia de crecimiento que podría aplicar la empresa, sin embargo, es la que podría aplicar en el corto plazo (Ansoff, 1976)

Adicionalmente, en una entrevista con el CEO y cofundador de la empresa Yaqua, Fernando Tamayo (comunicación personal, 06 de mayo, 2016), se pudo conocer que cuentan con un almacén en esa ciudad que podría aprovecharse para reducir los costos, establecer un precio más competitivo y, así, hacer frente de una mejor manera a la competencia. Otro importante factor que representa una ventaja adicional para la empresa de ampliar su cobertura a la ciudad Arequipa está en que su socio estratégico, Industrias San Miguel (ISM), cuenta con una fábrica embotelladora en dicha ciudad. Convergen entonces tres factores importantes para decidir realizar la investigación en la ciudad de Arequipa: el consumo de agua embotellada, el almacén disponible y la fabricación sin mayor inversión.

Con relación al primer factor se debe aclarar, sin embargo, que de acuerdo con el Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015, realizado por Arellano Marketing (Arellano,

2015), Arequipa no es la ciudad con el mayor porcentaje de población que consume agua embotellada todos los días. Como se puede apreciar en la Tabla 4, Arequipa con un 24.9% de la población que consume agua embotellada todos los días se ubica en la posición número nueve entre las principales ciudades del país, por debajo de ciudades donde se consume mucha más agua embotellada como Ica, con un 49.6% o Juliaca con 37%. Pero si bien el porcentaje no es tan alto, la ciudad de Arequipa cuenta con una mayor población y en consecuencia tiene una mayor cantidad de personas que consume agua embotellada todos los días como se puede apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4: Número de personas por ciudad que consumen agua embotellada todos los días (2013)

Ranking	Ciudades	Número de ciudadanos	Número de personas que consumen todos los días agua embotellada	Porcentaje
1	Arequipa	877,128	218,843	25%
2	Iquitos	462783	140,966	38%
3	Chiclayo	524442	131,111	25%
4	Ica	219856	107,729	49%
5	Chimbote	334568	83,642	25%
6	Juliaca	216716	80,185	37%
7	Tacna	242451	63,037	26%
8	Pucallpa	204772	57,336	28%
9	Cajamarca	162326	47,075	29%

Adaptado de: Arellano (2013).

Según la tabla anterior, Arequipa se establece como la ciudad con mayor cantidad de personas que toman agua embotellada todos los días, esto debido a que su consumo por persona es alto y es la segunda ciudad con mayor población del Perú (877,128 habitantes) después de Lima (10'051,912 habitantes) donde Yaqua ya tiene presencia.

Continuando en la misma línea con respecto al primer factor, según la empresa de consultoría estratégica, investigación de mercados e incubación de negocios, ProExpansion, desde el 2008 el nivel de consumo de agua embotellada ha crecido a una velocidad que ha cuadruplicado el consumo de gaseosas a nivel mundial, 6% en el caso de las aguas y 1.3% para las gaseosas. Como argumento, se exponen tres razones donde la primordial para efectos de la investigación es que “los consumidores “millenials” (definidos como aquellos que nacieron entre 1980 y 2000) prefieren cada vez productos menos procesados y con menos aditivos y esto ha favorecido el consumo del agua embotellada frente al de gaseosas u otras bebidas azucaradas” (ProExpansion, 2015).

Así mismo, según el diario Gestión (2016), las bebidas no alcohólicas, compuestas por cuatro tipos de bebidas (hidratantes, gaseosas, refrescos y agua embotellada), han aumentado su participación en el Perú de manera sostenible desde el año 2012, dentro de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Del 100% de dicha categoría, el mayor porcentaje lo ocupan las bebidas gaseosas, sin embargo, desde el 2012 el agua embotellada está ganando participación en el rubro de bebidas no alcohólicas, a un ritmo de 2% anual. Para el año 2016, se proyectó que el consumo de agua embotellada creciera en un 14%, mientras que el consumo de gaseosas solo un 3%.

Por tal motivo, para el año 2017 se espera que los niveles de consumo de agua embotellada superen los de gaseosas, al no considerarlo una moda pasajera, sino una tendencia en progreso. Adicionalmente, según ProExpansion (2015), países como México están imponiendo políticas gubernamentales en las cuales incluyen impuestos a las bebidas gaseosas, dándole de esta forma una ventaja a la categoría de agua embotellada. En conclusión, la tendencia del aumento de consumo de agua embotellada se está dando a nivel mundial y como se vio anteriormente, las diversas ciudades del Perú están siguiendo esta tendencia, por lo que Arequipa al ser la segunda ciudad con mayor población del Perú, mostrará un incremento del consumo per cápita en una mayor proporción.

Para que el estudio fuera viable en términos de tiempo y recursos, se decidió segmentar el mercado y enfocarse en una población específica que es la de jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa, ya que ese segmento comparte rasgos y características de la población arequipeña. Es importante recalcar que el ingreso directo de Yaqua a la ciudad de Arequipa a través de las universidades, es una etapa inicial, puesto que más adelante se estaría apuntando a ingresar a través de los canales tradicionales a un público objetivo más extenso.

Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación podrá servir de referencia para que se evalúe la viabilidad de replicar este modelo de negocio, es decir, el de una empresa social de consumo masivo, tanto en Lima como en provincia. Así mismo, la investigación será relevante para la empresa para la que se realizará la investigación de mercado, debido a que se utilizará para tomar la decisión de entrar, o no, con su producto a las universidades de la ciudad de Arequipa.

3. Objetivos y preguntas de investigación

Con la presente investigación se pretendió disminuir el riesgo y recoger información relevante para una mejor toma de decisión en el ingreso de la empresa Yaqua al mercado de estudiantes universitarios en la ciudad de Arequipa.

3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de entrada de la empresa Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa.

3.2. Objetivos específicos

- Conocer el entorno competitivo de las empresas que operan en el mercado de agua embotellada en la ciudad de Arequipa.
- Obtener información sobre el comportamiento de compra y consumo de agua embotellada de los jóvenes universitarios arequipeños.
- Determinar la demanda potencial de agua embotellada de los jóvenes universitarios para la empresa Yaqua en la ciudad de Arequipa.
- Verificar la disponibilidad de pago del target e identificar la demanda estimada.
- Escoger los mejores canales de comunicación a emplear para tener una acogida en el público objetivo y determinar un personaje representativo de Arequipa para que el mensaje tenga mayor acogida en las campañas de comunicación.
- Calcular el flujo de caja proyectado de la comercialización de Yaqua en las universidades de la ciudad de Arequipa y evaluarlo en términos financieros y económicos.
- Si la evaluación anterior resulta positiva, elaborar un programa de marketing para el lanzamiento y mantenimiento durante los primeros dos años, de Yaqua en la ciudad de Arequipa.

Estos objetivos se explican a través de distintas variables y para poder alcanzarlos se utilizaron distintas técnicas y herramientas de recolección de datos (ver Anexo B).

3.3. Preguntas de investigación

Para alcanzar los objetivos expresados en el apartado anterior, se plantearon las siguientes preguntas de investigación.

General:

¿Es viable la entrada de la empresa Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa?

Específicas:

- ¿Cuáles son las marcas de agua embotellada que actualmente se comercializan en la ciudad de Arequipa? ¿cuáles son sus precios y los puntos en los que se venden? y ¿cuáles son las tendencias con respecto al producto?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los jóvenes universitarios arequipeños con respecto a la compra y el consumo de agua embotellada?

- ¿Cuál es la demanda potencial de agua embotellada para la empresa Yaqua en la ciudad de Arequipa?
- ¿Cuál es la disponibilidad de pago y la demanda estimada del producto Yaqua en los jóvenes universitarios arequipeños?
- ¿Qué personaje en la ciudad de Arequipa es el más adecuado para enviar el mensaje publicitario y que este tenga mayor acogida en las campañas de comunicación? ¿qué canales se deben emplear?
- ¿El ingreso de Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa sería rentable?
- ¿Cuáles son los programas de marketing que debería realizar la empresa para llevar a cabo campañas de lanzamiento y mantenimiento y así llegar a su público objetivo?

4. Viabilidad

En el proceso de la elaboración de la investigación fue importante tener en cuenta los recursos con los cuales se disponía para alcanzar los objetivos planteados. Entre las ventajas con las que se contaron, estuvo el acceso a información directa por parte de la empresa Yaqua, debido a que estaba muy interesada en la investigación de mercado para su entrada a la ciudad de Arequipa.

Así mismo, se contó con diferentes fuentes secundarias que se consultaron para así tener claros los conceptos y herramientas utilizadas en la investigación. Además se contó con el apoyo de diferentes expertos en los diferentes temas de esta investigación.

Por otro lado, los principales retos que se presentaron para la investigación fueron: el tiempo, los recursos financieros y los recursos humanos.

4.1. Tiempo

Como se ha mencionado, se trabajó de la mano con la empresa y se plantearon hitos importantes para el desarrollo de esta investigación que fueron principalmente los tres viajes realizados a la ciudad de Arequipa. Estos viajes representaron un reto para los investigadores puesto que en cada uno de ellos se debía recaudar la máxima información posible en un tiempo limitado. La investigación se desarrolló en el lapso de diez meses, los cuales estuvieron destinados a realizar un trabajo de investigación teórico, de campo y de análisis.

4.2. Recursos financieros

En lo que respecta a las necesidades de financiación para el desarrollo de la investigación, estas fueron altas debido a que se tuvo que viajar de manera paulatina a la ciudad de Arequipa. Además, las herramientas para el levantamiento de la información generaron un gasto adicional, principalmente la realización de los focus group.

4.3. Recursos humanos

El grupo de investigadores estuvo conformado por los autores, sin embargo, una investigación de mercado es compleja por lo que cada uno de ellos tuvo que dar su aporte máximo para poder cumplir con los plazos y objetivos. Cabe resaltar que para la presente investigación no se contrató personal ni se tercerizó alguna actividad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Después de haber planteado el problema de investigación así como también los objetivos y preguntas es importante comprender los conceptos más relevantes y conocer lo que se ha investigado al respecto. Esto con el fin de realizar un análisis teórico para obtener las herramientas necesarias que ayudarán a resolver el problema que es el objetivo principal de la presente investigación.

En una primera instancia, se consideró adecuado comenzar definiendo investigación de mercado, ya que es la herramienta principal de esta investigación. Se continuará desarrollando el concepto de empresa social y temas relacionados debido a que la empresa para la cual se está realizando la investigación de mercado adopta este modelo de negocio. Después se explicará el concepto de marketing social, y se presentará el plan de marketing incluyendo las etapas del mismo.

1. Investigación de Mercado

1.1. Definición

“La investigación de mercados es el primer paso o fase del proceso integrado de mercadeo” (Céspedes, 2005, p. 386). Es decir, toda estrategia de marketing inicia con una investigación de mercado y comienza cuando se pregunta a la gente sobre la opinión que tiene del producto a investigar; sus hábitos de compra así como las características de la competencia etc. y termina cuando se evalúa el grado de aceptación o rechazo del público consumidor hacia el producto o servicio (Céspedes, 2005). Así mismo, Céspedes desarrolla este concepto como la “reunión, registro y análisis de todos los datos sobre problemas relacionados con la transferencia y venta de servicios y de productos al consumidor” (2005, p. 40). Analizando un poco esta afirmación se ve que el autor relaciona la investigación con la existencia latente de problemas u oportunidades, en los que hechos y datos constituyen la clave de la solución de los problemas o el aprovechamiento de oportunidades, que dan origen a la investigación, por lo que deben ser consultados y analizados.

Por su parte Malhotra (2016) desarrolla de una manera más específica la idea que propone Céspedes, puesto que define a la investigación de mercado como “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”.

Malhotra (2008) se refiere a la sistematización en vista que todos los procedimientos de cada etapa deben ser metodológicamente sólidos, estar debidamente documentados y deben ser planeados con anticipación. Aparte de la sistematización es necesario el uso del método científico que se ve reflejado en el hecho de analizar datos para probar ideas o hipótesis.

Por lo tanto, después de lo expuesto anteriormente se concluye que una investigación de mercado es la primera fase de un proceso estratégico de Marketing que permite a la gerencia tomar diversas decisiones gracias a los datos obtenidos. Cabe resaltar que para fines de esta investigación se utilizará la definición realizada por Malhotra.

Es importante, según Malhotra (2008), que al finalizar una investigación de mercado, se realice una presentación de los hallazgos, implicaciones y recomendaciones en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing.

Respecto a las decisiones de marketing, Dvoskin (2004) indica que la investigación de mercado es una investigación aplicada, la cual busca contribuir a la toma de decisiones gerenciales. De la misma manera, señala que esta se diferencia de la investigación básica que busca contestar preguntas teóricas.

Siguiendo la misma línea, Lamb, Hair y McDaniel (2011, p. 294) definen la investigación de mercados como “el proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing. Luego, los resultados de este análisis se comunican a la gerencia.” Así mismo, indican que la investigación de mercados, es una fuente primordial de datos tanto para los sistemas de información gerencial como para los sistemas de apoyo a las decisiones (DDS, por sus siglas en inglés). Los autores señalan que la investigación de mercado desempeña tres roles: descriptivo, de diagnóstico y predictivo. El descriptivo incluye la recolección y presentación de hechos. Su rol de diagnóstico implica realizar una explicación de los datos obtenidos y por último, su rol predictivo busca responder a las preguntas “qué sucedería si...”. Así mismo, señalan que la investigación de mercado sirve a los gerentes para medir el valor percibido de sus bienes y/o servicios, así como también el nivel de satisfacción del cliente. Es decir, la percepción que tiene el cliente.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2013) indican que la investigación de marketing brinda a los mercadólogos las perspectivas de las motivaciones del cliente, del comportamiento de compra, y de la satisfacción. Por lo que puede ayudar a evaluar el potencial y la participación de mercado, o medir la eficiencia de las actividades de fijación de precios, productos, distribución y promoción (Kotler & Armstrong, 2013).

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, la presente investigación permitirá evidenciar si los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa comprarían el agua embotellada Yaqua, considerando el fin social que persigue, a diferencia del resto de marcas en el mercado.

1.2. Etapas de la investigación de mercado

De acuerdo a lo investigado, Kotler y Armstrong (2013) y Dvoskin (2004) coinciden solo relativamente en las etapas de una investigación de mercado.

Por un lado, Kotler y Armstrong (2013, p. 101), afirman que el proceso de investigación de marketing tiene cuatro pasos que son los siguientes:

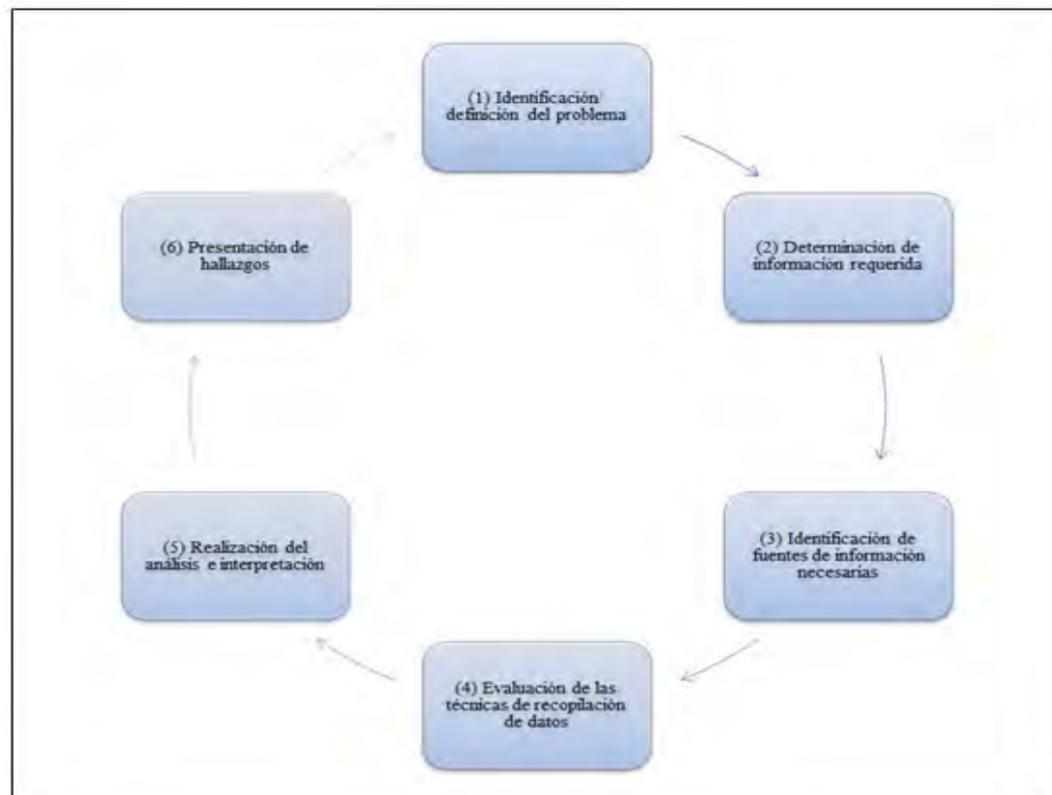
- 1) “Definición del problema y de los objetivos de la investigación
- 2) Desarrollo del plan de la investigación para recopilar información
- 3) Implementación del plan de la investigación: recopilación y análisis de datos
- 4) Interpretación e informe de hallazgos”

Por otro lado, Dvoskin (2004) plantea que para la investigación de mercado se deben seguir cuatro pasos:

- 1) Diseño de la investigación: definición, descripción, análisis de la oportunidad y/o problema, especificación de la hipótesis y determinación del tipo de diseño que se utilizará.
- 2) Obtención de información: determinación de las fuentes de datos.
- 3) Tratamiento, análisis e interpretación de los datos: comprobación de la hipótesis planteada.
- 4) Presentación de los resultados: presentación de datos de manera clara, exhaustiva y específica.

Otro autor que desarrolla las etapas de una investigación de mercado es Malhotra (2008), quien plantea etapas diferentes a las propuestas por los autores mencionados, las cuales se pueden apreciar en la Figura 1 que se presenta a continuación:

Figura 1: Etapas de una investigación de mercado



Adaptado de: Malhotra (2008)

Para fines de la presente investigación, se utilizarán las etapas propuestas por Malhotra (2008), debido a que desarrolla con mayor detalle cada una de las etapas.

- 1) Definición del problema: en esta primera etapa, los investigadores definieron el propósito del estudio. Para ello, fue importante contar con la participación de diferentes integrantes de la empresa Yaqua para que los objetivos fueran acordes a las necesidades de la organización.
- 2) Determinación de la información requerida: en esta segunda etapa, y debido a que la investigación debería también cumplir con requisitos académicos, se especificaron aspectos como el marco teórico requerido, las preguntas de investigación, las hipótesis y la información necesaria para la realización del estudio.
- 3) Identificación de fuentes de información necesarias: en esta tercera etapa se definió cuáles serían los medios por los cuales se obtendría la información requerida.

4) Evaluación de las técnicas de recopilación de datos: de acuerdo a los objetivos planteados y a la información necesaria se buscó determinar las técnicas (cualitativas y cuantitativas) adecuadas para la obtención de la misma.

5) Realización del análisis e interpretación de datos: en esta etapa se revisó, codificó, transcribió y verificó los datos obtenidos, para posteriormente realizar el procesamiento de la información.

6) Presentación de hallazgos: se elaboró un informe así como una presentación para que la interpretación de los hallazgos encontrados fuera más entendible y que sirviera para la toma de decisiones respectiva.

1.3. Objetivos

Según Alberto Céspedes (2005) el objetivo principal de una investigación de mercado es la comprobación de la hipótesis planteada. Adicionalmente Dvoskin (2004), señala que una investigación de mercado tiene tres objetivos principales: brindar información que ayude a comprender el mercado y el entorno, identificar problemas y oportunidades y desarrollar y evaluar cursos de acción alternativos. Así mismo, señala que una investigación de mercado debe proporcionar información que ayude a reducir el riesgo de la incertidumbre, señalar un curso de acción, como por ejemplo el no entrar a un mercado determinado; y justificar su costo, es decir, que la inversión realizada para que esta se lleve a cabo se vea reflejada en futuras mejoras económicas.

Por otro lado, Lamb, et al. (2011) mencionan que el objetivo de la investigación de mercado es proporcionar información clara para la toma de decisiones. Por lo tanto, según lo mencionado por los autores, se decidió que el objetivo de esta investigación sería la reducción de incertidumbre o riesgo que pueda tener la empresa ante su posible ingreso a la ciudad de Arequipa.

1.4. Funciones y formas de aplicación

Dvoskin (2004) señala que una investigación de mercado tiene múltiples funciones que deben ser utilizadas a lo largo del desarrollo de un producto para así poder generarle dinamismo. El autor propone tres usos distintos que son: planificar, solucionar y controlar.

Para efectos de la presente investigación, se eligió la planificación, debido que para la entrada de la empresa a la ciudad de Arequipa se necesitarían definir los objetivos, la metodología que se utilizaría, las fuentes de información necesarias, tanto primarias como secundarias, etc.

Por otra parte, Dvoskin (2004) escribe que las aplicaciones de la investigación de mercado son las seis que se presentan a continuación:

- 1) Investigación sobre el mercado: sirve para definir la estructura del mercado (monopolio, oligopolio, competencia monopolística, competencia perfecta) la potencialidad del mismo y determinar el segmento objetivo. Así mismo, sirve para analizar el comportamiento de los consumidores y poder determinar las estrategias que la empresa pueda tomar.
- 2) Investigación sobre productos: sirve para evaluar la capacidad de compra del producto, es decir, si un producto es aceptado o no por los clientes, así como también para determinar la imagen/posicionamiento de la marca.
- 3) Investigación sobre precios: se utiliza para determinar el precio que los potenciales y/o actuales clientes están dispuestos a pagar por un producto, así como también para calcular la elasticidad de la demanda/precio.
- 4) Investigación sobre la distribución: sirve para determinar el canal de distribución más adecuado y fijar los puntos de venta, así como el diseño y ambientación del mismo.
- 5) Investigación sobre las ventas: sirve para calcular una cuota de los vendedores y cuál será el número proyectado de ventas durante un periodo determinado.
- 6) Investigación sobre la publicidad y las relaciones públicas: sirve para seleccionar los medios por los cuales se dará la promoción del producto, así como también para evaluar la efectividad de los mismos.

La presente investigación tuvo las seis aplicaciones propuestas por Dvoskin debido a que se buscó determinar si los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa eran un mercado potencial para la entrada de Yaqua a dicho mercado. Así mismo, se pretendió conocer si el producto que ofrece la empresa Yaqua, agua embotellada, sería aceptado por su sabor, precio y presentación por los jóvenes universitarios, y si el fin social que persigue la empresa representaría un valor añadido para los potenciales clientes. Además, se buscó conocer la disposición a pagar por parte del público objetivo por el producto ofrecido e igualmente se buscó validar si los quioscos y cafeterías dentro de las universidades serían los canales idóneos para la distribución del producto. Así mismo, se realizó un flujo de caja para determinar el posible nivel de ingresos por la venta del producto, de acuerdo a la demanda estimada obtenida luego de las encuestas realizadas. Por último, se buscó obtener los medios a través de los cuales la publicidad llegaría a su público objetivo de manera más efectiva.

2. Empresas Sociales

2.1. Definición

A lo largo de la historia han existido muchas personas y organizaciones con las características del emprendimiento social, sin embargo el término empresa social ha tenido empezado a tener un uso reciente.

El término emprendimiento social como lo define Del Cerro (2012), gira entorno a la acción tomada por personas para transformar una institución y resolver a través de ella un problema acuciante de la sociedad. En su libro *¿Qué es el emprendimiento social?* desarrolla mejor el concepto:

El emprendimiento social es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y la sostenibilidad (ASHOKA 2010 citado en Del Cerro 2012 p. 12).

Según Juan Del Cerro (2012), el Emprendimiento social es un modelo de empresa relativamente nuevo que surge para atender las necesidades sociales existentes en cada país de una manera distinta a las organizaciones tradicionales como instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro, las que no ha sido suficientes para satisfacer correctamente esas necesidades. Es por ello, que para atender estos problemas y mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables surge un nuevo concepto de organización que mezcla características tanto de las empresas tradicionales como de las organizaciones de la sociedad civil. A este nuevo tipo de organización se le llama “Empresa Social”.

Un emprendedor social según Mair y Martí (2004 citado en Barrera 2007), es el que crea y ejecuta modelos de negocios innovadores y a través de los cuales ofrece bienes y servicios orientados a la solución eficaz y autosuficiente de los problemas sociales humanos y del medio ambiente.

Un emprendimiento social surge como “iniciativa de un individuo, quien al identificar un problema de orden social, económico o ambiental, desarrolla un proyecto para contribuir a su solución. Sin embargo, para que el emprendimiento funcione de manera eficiente y eficaz, debe convertirse en parte integral de la operación de la organización. A este proceso se le conoce como institucionalización” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006, p. 22).

Siguiendo la misma línea, Austin, Ogliastrri & Reficco (2006 citado en Barrera 2007), afirma luego que el emprendedor alcanza sus objetivos trazados, comienza con la

institucionalización del emprendimiento, para así formalizar la organización y continuar con la coordinación y organización de los recursos y capacidades. Así mismo, señala que de esta manera se puede lograr un mayor impacto en el cambio social deseado.

La institucionalización se da cuando se desarrollan estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y sistemas, con el objetivo de que el emprendimiento social tenga una buena administración y sea económicamente sostenible (SEKN, 2006).

Por otro lado, Yunus y Weber (2011) comenta sobre el ámbito organizacional de los emprendedores sociales

Algunos emprendedores sociales albergan sus proyectos dentro de organizaciones no gubernamentales (ONG) tradicionales, mientras que otros se implican en actividades con fines lucrativos. En contraste con el emprendimiento social, la empresa social es un tipo muy específico de negocio, una compañía sin pérdidas ni dividendos con un objetivo social (Yunus & Weber, 2011, p. 32).

Por ello, para que una empresa social sea considerada como tal, debe institucionalizarse, ya que de lo contrario será considerada como un emprendimiento social.

2.2. Objetivo

El objetivo de una empresa social según Yunus y Weber (2011) es destinar las utilidades netas a resolver un problema de la sociedad luego de la comercialización de un producto.

2.3. Características

Las empresas sociales utilizan herramientas de una empresa tradicional (de Marketing, ventas, operaciones, finanzas, etc.) para resolver problemas de la sociedad que no han sido atendidos por el sector público o privado. Además, este modelo de negocio debe tener la posibilidad de ser escalable, sostenible en el tiempo y debe generar utilidades.

Según Barrera (2007, p. 62), las empresas sociales son “Organizaciones en las cuales, a pesar de no perder la importancia de valor económico, predomina la creación de valor social”. Lo que menciona Barrera es una característica clave que diferencia a una empresa social de una Organización No Gubernamental (ONG). Si bien ambas son creadas para cubrir una necesidad social (valor social), solo la empresa social busca “no perder la importancia de la creación del valor económico”, lo cual se refiere a generar sus propios recursos, actividad que no es predominante en las ONGs, que dependen fuertemente de las donaciones. Entendiendo así que las empresas sociales destinan el 100% de las utilidades netas a atender un problema de la

sociedad, mientras que una organización sin fines de lucro, al no tener propietarios o accionistas, el 100% de sus ganancias son reinvertidas en la misma organización.

A continuación en la siguiente tabla se puede apreciar las diferencias y similitudes entre ambas organizaciones.

Tabla 5: Similitudes y diferencias entre Empresa Social y una Organización sin fin de lucro (OSFL)

	Empresa social	Organización sin fines de lucro
Propietarios	Tiene propietarios.	No tiene propietarios.
Utilidad Neta	Destina el 100% de sus Utilidades Netas a resolver un problema de la sociedad.	Destina el 100% de sus Utilidades Netas a la autoinversión.
Valor generado	Valor social y valor económico.	
Impuestos	Paga impuestos.	No paga impuestos.

Según Mair y Noboa (2003 citado en Barrera 2007), la empresa social es como una organización híbrida, es decir, que crea simultáneamente tanto valor económico como social sin importar cuál sea su naturaleza jurídica particular o su orientación al lucro.

Cabe resaltar que

Hasta no hace mucho tiempo atrás, se asumía que la creación de valor social era una preocupación exclusiva del tercer sector, así como la creación de valor económico era el objetivo excluyente del sector privado. En la actualidad, en cambio, se espera que ambos sectores generen resultados económicos y sociales (SEKN, 2006, p. 283).

Por lo tanto, se espera que una empresa social combine la creación de valor económico y valor social. Es decir, que por un lado, cree un valor que pueda ser capturado y retribuido por los destinatarios (por ejemplo, universitarios de la ciudad de Arequipa), y que al mismo tiempo cree valor socialmente deseable que no habría podido ser remunerado en forma autónoma por los beneficiarios (por ejemplo continuar la red de agua potable de una zona alejada del distrito de Cotahuasi, Arequipa) (SEKN, 2006).

Por un lado, el valor social es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propias y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296). Por otro lado, el valor económico (VE) que una organización crea, puede

medirse por el monto que sus compradores están dispuestos a pagar por el bien o servicio que reciban. Según Porter y Millar (1985), la rentabilidad de un negocio se produce cuando el valor del producto o servicio excede el costo de las actividades que se hicieron para producirlo.

Así mismo, SEKN (2006) afirma que

al ser la producción de VE por definición cuantificable, se presta más fácilmente a un control riguroso del desempeño organizacional. Ello impone sobre la organización una disciplina y una cultura orientadas a la obtención de resultados, que no es fácil de generar en ausencia de un elemento económico (SEKN, 2006, p. 301).

Es decir, en las empresas sociales la creación de valor económico sirve para destinarlo a su fin social, por lo tanto a cubrir una necesidad objetivo de la comunidad. Es autosostenible al generar sus propios recursos, que serán reinvertidos para seguir con las labores por las cuales se creó.

Otro aspecto fundamental del tipo de organización social es con respecto a su sostenibilidad en el tiempo como negocio y por ende, generación de valor económico. Si el giro de negocio elegido no es sostenible en el tiempo, la empresa social no deberá operar o deberá buscar otra alternativa de negocio. Según Haugh (2005), la empresa social junta recursos y capacidades para mejorar el ámbito social al que se dirige, pero tomando en cuenta que se encuentran en un modelo de negocio que comercializa bienes y servicios de una manera sostenible en el tiempo.

Es así, que el modelo de negocio de una empresa social resulta sostenible, si genera sus propios ingresos y no tiene que depender de las donaciones de otras organizaciones o personas que se sientan identificadas o quieran ayudar al fin social que éstas persiguen.

Según Salinas y Rubio (2001), se han seguido varios criterios para delimitar el concepto de empresa social desde diferentes puntos de vista.

Tabla 6: Criterios de delimitación de una Empresa Social

Punto de vista económico	Punto de vista social
Debe producir y distribuir bienes y/o servicios permanentemente con un valor añadido.	Debe haber sido iniciativa de dos personas o más.
Debe tener una gestión autónoma.	Debe tener relación directa con el territorio en el cual se desarrolla.
Debe limitar su riesgo económico, es decir, debe diversificar al menos de manera mínima su producción/distribución de bienes y/o servicios.	Debe tener poder de decisión basado en la participación de las personas.
Debe remunerar a su fuerza de trabajo.	Debe tener una limitación en la distribución de beneficios.

Adaptado de: Salinas y Rubio (2001).

Según Barrera (2007), una empresa social puede educar a sus clientes a través del marketing informándoles acerca del bien social al cual están apoyando al consumir los productos y/o servicios. De esta manera, los empodera de manera global, es decir, “(...) en sus derechos, libertades y capacidades humanas, intelectuales, económicas, culturales, profesionales y sociales” (Barrera, 2007, p. 72) al incluirlos en el sistema socioeconómico como ciudadanos y consumidores más exigentes.

Por lo tanto, se podría decir que las empresas sociales tienen como parte de su propuesta de valor el educar a los clientes para que cambien su comportamiento a la hora de decidir comprar un producto o adquirir un servicio.

Tabla 7: Características de una Empresa Social

Autor	Características
Barrera (2007)	Organizaciones en las que predomina el valor social, pero no se pierde la importancia del valor económico. Esta característica es la fundamental diferencia entre una empresa social y una ONG, puesto que la segunda no genera sus propios recursos.
Mair y Noboa (2003)	La empresa social crea simultáneamente valor social y valor económico, por lo tanto se puede decir que es una organización híbrida.
Haugh (2005)	Es necesario que una empresa social sea sostenible en el tiempo.
Salinas y Rubio (2001)	Las empresas sociales deben comercializar productos o servicios con un valor añadido, gestión autónoma, limitar el riesgo económico al diversificar su producción/distribución de bienes y/o servicios y remunerar a su fuerza de trabajo.

2.4. Los colaboradores

Si bien es cierto que en este tipo de organizaciones trabajan colaboradores o expertos no remunerados, ya que son voluntarios por lo mismo que muestran una carga laboral esporádica y su rol principal es asesorar en temas puntuales, también hay jefes de áreas como las de ventas o marketing que sí perciben un salario mensual que va acorde a los salarios del sector. Se debe recordar que el dinero es una de las variables más relevantes para la permanencia en un trabajo (Yunus, 2011).

2.5. Marco legal

Como se ha mencionado, una empresa social no es una empresa privada ni una ONG. Ello representa problemas normativos, básicamente por temas tributarios. Al no existir un régimen especial para las empresas sociales, Yaqua está registrada como una empresa que genera ingresos y paga impuesto a la renta. De forma evidente esto genera una deficiencia en el sistema, debido a que a pesar de tener un fin social (de igual forma que una ONG) deben pagar impuesto a la renta, lo que reduce su utilidad neta así como sus posibilidades de implementar nuevos proyectos de purificación de agua.

Actualmente, en el Perú no existe un sistema legal y normativo especial para las empresas sociales en comparación con las OSFL tradicionales (fundaciones, instituciones benéficas y ONG) que sí cuentan con normas específicas respecto de la estructura organizativa, principios de toma de decisiones y criterios de acción, tratamiento fiscal, etc. (Yunus, 2011).

Debido a la ausencia de un régimen especial para este tipo de empresas sociales, Yaqua se encuentra en la necesidad de trabajar con sus recursos de forma eficiente desde todos los aspectos, en especial el financiero. Por ello, hasta que el Estado no promueva la existencia y funcionamiento de este tipo de empresas con beneficios fiscales, deberán acogerse a las normas de las empresas privadas.

3. Marketing Social

3.1. Definición

Como se dijo previamente, una empresa social puede educar a sus clientes informándoles acerca del bien social al cual están apoyando al consumir los bienes y/o servicios. De esta manera, al educar a los clientes en un consumo responsable permite que valoren los productos que la empresa ofrece, ya que pueden apoyar un fin importante como el ayudar a los menos favorecidos.

Según las entrevistas realizadas a los fundadores de dos empresas sociales en el Perú (Yaqua y Nutrishake) se recogió que ellos utilizan las herramientas convencionales de

marketing, sin embargo, como se ha visto anteriormente lo que buscan es utilizar el marketing para educar a los clientes en un consumo responsable.

El marketing social como expresión fue utilizado por primera vez por los autores Philip Kotler y Gerald Zaltman que estudiaban las aplicaciones del marketing como un medio de contribución social en la búsqueda de soluciones para diversos problemas sociales. Ellos presentaron el concepto de marketing social como un “proceso de creación, implementación y control de programas implementados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales, que encierra consideraciones relativas a la planificación del producto (cliente), costo, comunicación, conveniencia e investigación de marketing” (Zaltman y Kotler 1971 citado en Moliner 1998).

Kotler y Levi (1992) sostuvieron que el marketing social comprendía la utilización de las herramientas de marketing para provocar un cambio de comportamiento en la sociedad. Esto sugiere al marketing social como una aplicación al estudio de marketing tradicional, en la medida que analiza los problemas del contexto social del individuo. Al realizar un análisis de los problemas del contexto social y al tener la voluntad de solucionarlos, existe la posibilidad de que ocurran transformaciones positivas, que pueden cambiar la realidad del mismo individuo y de la sociedad para bien.

Lo que se busca al aplicar el marketing social en esta investigación es incentivar un cambio en el comportamiento de compra del consumidor universitario arequipeño, y en una proyección a largo plazo del consumidor peruano, a través de la concientización de que al consumir un producto de una empresa social (en especial Yaqua) se puede generar un impacto positivo en la sociedad.

3.2. Tareas del Marketing Social

La primera tarea del marketing social consiste en encontrar una problemática existente en la sociedad, para después determinar qué grupo es el que requiere con mayor rapidez una oferta social. Es necesario segmentar la demanda social de este determinado grupo que presenta la necesidad social. Para realizar la segmentación se pueden utilizar las mismas variables que en el Marketing tradicional, geográficas, demográficas, conductuales o psicográficas (Pérez, 2004).

Sin embargo, según Kotler y Levi (1992), el elemento más importante en el concepto de marketing social, es el de producto social. Al igual que en el marketing tradicional, en el marketing social se aplica el marketing mix, el cual está compuesto por: el producto, el precio, la distribución y la comunicación, sin embargo se presentan algunas variantes.

El producto social en este caso es el agua potable para la población necesitada. Una variante importante es la relacionada con el precio. En el Marketing social se debe interpretar

como aquello que el cliente o consumidor da a cambio de recibir el bien o servicio social. Esto que da a cambio no es necesariamente dinero; puede ser su tiempo, su esfuerzo físico, su predisposición, etc.

Otra variante importante se presenta en la promoción, la cual tiene como objetivo principal, el motivar a los clientes a que cambien su comportamiento de manera progresiva, a través de cuatro etapas según un modelo propuesto por Kotler y Andreasen (1991 citado en Moliner 1998).

En conclusión, el programa de marketing social lo que busca es conseguir que los consumidores adopten un comportamiento sobre determinado objetivo social. Para ello se debe dar a conocer la idea que se propone, evaluar la posibilidad de que la adopten y para ello, se debe trabajar en fortalecer la convicción de los consumidores respecto al adoptar el comportamiento que se propone.

3.3. Orientación al Marketing Social vs. Marketing Social

Cabe aclarar la definición de “orientación al marketing social” ya que se suele confundir el término “marketing social”. Para aclarar estas definiciones, Moliner (1998, p. 35) define ambos conceptos:

Por un lado, la orientación al marketing social se entiende como la responsabilidad que debe guiar a los gestores de marketing de cualquier tipo de organización. (...) La responsabilidad social del marketing aboga por una ética que tenga en cuenta los intereses generales de la sociedad y que prevalezca sobre los intereses particulares de las organizaciones.

Por otro lado, se refiere al marketing social como una herramienta que “se está practicando tanto por parte de organizaciones lucrativas como (...) no lucrativas” (Moliner, 1998, p. 35).

Con ello, lo que el autor plantea es que la orientación al marketing social es una norma básica y elemental que las organizaciones deben tener presentes para sus estrategias y operaciones de marketing, lo cual va de la mano con la ética propia de la organización. Por ejemplo, no se puede vender cigarrillos mostrando atributos positivos que no existen en el producto. Por otro lado, el marketing social corresponde a las técnicas específicas de realización y la puesta en escena de la misma. Un claro ejemplo de ello son las empresas naturistas que venden productos ecológicos. Se debe resaltar que el realizar marketing social no impide que la empresa lucre, por el contrario, su fin último es vender, a través de resaltar sus características.

En el desarrollo del marketing social, se han mencionado temas como el destino del dinero obtenido de las ganancias y las estrategias de marketing que guardan relación con el consumo por parte del cliente. Sin embargo, se recuerda que el negocio que se emprenda debe ser sostenible en el tiempo, por lo tanto, surge la necesidad de generar un vínculo de fidelización superior al ya existente tradicional entre el producto y el cliente.

Con respecto a ese vínculo, Sen (2002 citado en Barrera 2007 pp. 72-73) afirma que “la educación del cliente es una de las dimensiones trascendentes de la responsabilidad social de la empresa social”. Esa educación debe conducir a que la fidelización del cliente no sea con el producto; por el contrario, esta deberá ser con el fin social que la organización persigue. Ello permitirá que la empresa social pueda trabajar en un proyecto de extensión de marca y contar con la fidelización del cliente en el nuevo producto que la empresa lance al mercado, por estar fidelizado no con el producto, sino más bien con el fin social. Es así que al educar a los clientes en un consumo responsable como parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) permite que estos valoren los productos que la empresa ofrece ya que no solo se trata del mero consumo de estos sino que va más allá de eso y pueden apoyar un fin mucho más grande como el ayudar a los menos favorecidos.

En la entrevista realizada a Fernando Tamayo (comunicación personal, 06 de mayo, 2016), se pudo conocer que las estrategias de marketing que aplican en Yaqua están alineadas con lo que menciona Barrera. Esas estrategias tienen como objetivo generar un cambio en el comportamiento de las personas. Lo que buscan de forma fundamental es concientizar al cliente, pero más allá de mostrar el problema, es decir, mostrando imágenes de niños en condiciones deplorables sin acceso a agua (una imagen triste de la realidad nacional), ellos muestran una imagen de las consecuencias positivas que trae el consumo de Yaqua, las cuales son encabezadas por su lema “8 millones de peruanos sin agua, 8 millones de razones para tomar Yaqua” (Yaqua 2016).

En lo que respecta a los canales de comunicación de marketing que utiliza Yaqua, en general emplea el marketing digital, aquél que no requiera de muchos gastos: Facebook, Twitter, Instagram y su página web. Esta decisión se debe a que el dinero que pudiera ser destinado para el alquiler de paneles, avisos en radio y/o televisión podría ser utilizado en la implementación de nuevos proyectos sociales. Es así que según lo indicado por Tamayo, el “gastar tanto dinero en un medio de comunicación, iría en contra de los principios de la organización”. Sin embargo, en la presente investigación se busca encontrar los medios idóneos por los cuales su posible ingreso a la ciudad de Arequipa tendría mayor acogida, ya que es importante tener en consideración que probablemente el utilizar un medio diferente al que

actualmente utilizan podría generar mayores ventas y una mayor utilidad marginal para la empresa, lo que se traduciría, por lo tanto, en una mayor posibilidad de realizar proyectos de potabilización de agua.

Lo mismo sucede con las Organizaciones No Gubernamentales, que son las que están más comprometidas con la promoción de ideas o causas sociales, pero normalmente cuentan con limitados recursos, lo cual les complica el acceso a determinados instrumentos de comunicación como la publicidad de masas, o a bienes tangibles como alimentos o medicinas, así como servicios de apoyo.

En conclusión, según Moliner (1998), el marketing social puede ser considerado como una extensión del marketing que estudia la relación de intercambio que se da cuando el producto es una idea o causa social. El tipo de producto que se promociona es lo que le da una personalidad propia y lo diferencia del marketing tradicional de bienes y/o servicios. Por lo tanto, los principios generales del marketing pueden ser aplicados para un fin social.

Luego de definir los canales de comunicación y conociendo las limitaciones de alcance que estos puedan tener, el mensaje que se transmita debe ser certero.

Dar la información adecuada al individuo no es condición suficiente para un cambio de actitud y de comportamiento, ya que únicamente se está actuando sobre el componente cognitivo de las actitudes. Se considera que, además, hace falta una motivación o estímulo en el mensaje que actúe sobre el componente afectivo y activo (Moliner, 1998, p. 102).

Para el caso puntual del producto ofrecido por la empresa Yaqua, no bastará con decir que el agua es buena para la salud, sino que con la compra de una botella de agua Yaqua, se está ayudando a financiar proyectos de agua en las zonas más pobres del país, el lema que utilizan para ello es: “la sed se quita ayudando” (Yaqua, 2016).

4. Plan de Marketing

4.1. Definición

La definición de plan de marketing que se utilizará para la presente investigación es la desarrollada por Mayorga y Araujo (2014, p.17), en la mencionan que “es el documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones de marketing para cumplir los objetivos del área y de la empresa en un determinado período de tiempo”.

4.2. Importancia

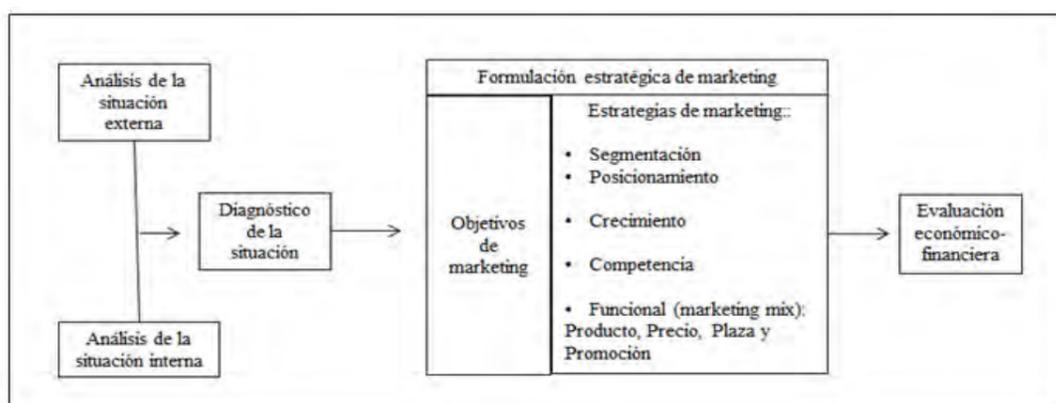
La importancia de esta herramienta radica en que: “(a) establece los pasos por seguir para el desarrollo de la estrategia de marketing, (b) motiva el adecuado uso de los recursos de la empresa, (c) favorece el establecimiento del compromiso del personal de la empresa, (d) prevé los cambios que puedan ocurrir y las acciones por tomar, y (e) facilita el control de las actividades de la empresa” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 20).

4.3. Fases y Etapas de un Plan de Marketing

Según Sainz de Vicuña (2012), las fases de un plan de marketing son las siguientes:

- Fase 1: Análisis y Diagnóstico: la cual consta del análisis de la situación (externa e interna) y el diagnóstico de la situación (FODA).
- Fase 2: Decisiones Estratégicas de Marketing: la cual consta de la formulación de los objetivos y la elaboración de las estrategias de marketing (Segmentación, Posicionamiento, Crecimiento, Marketing mix).
- Fase 3: Decisiones Operativas: consta de la elaboración de los planes de acción y determinación del presupuesto.

Figura 2: Etapas de un Plan de Marketing



Adaptado de: Sainz de Vicuña (2012)

4.3.1. Análisis y diagnóstico de la situación

En primer lugar, se debe realizar un análisis del entorno y un análisis interno de la empresa. En cuanto al análisis del entorno, se debe iniciar con el entorno general y luego continuar con el entorno competitivo industrial. Para ello, en cuanto al entorno general, se puede utilizar la herramienta PESTEL, la cual evalúa las fuerzas externas (político-legales, económicas, demográficas, socioculturales, etc.) que podrían afectar las actividades de la empresa y que no pueden ser controladas por ella. Por otro lado, para evaluar el entorno competitivo se podría utilizar la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, la cual evalúa la

industria en la que se desenvuelve la empresa (competencia actual, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, los sustitutos y los competidores potenciales). Este análisis externo de la empresa permite la determinación de las oportunidades y amenazas a las que está expuesta.

En cuanto al análisis interno, se debe poner énfasis en la historia de la empresa, sus características generales y funcionales y su organización (organigrama, estructura organizacional). Este análisis interno, permite descubrir las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

Gracias al análisis realizado de la situación y a través del uso de la herramienta FODA, se pueden plasmar en un gráfico las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

4.3.2. Formulación estratégica de marketing

“Comprende la definición de objetivos de marketing y de las estrategias de: segmentación de mercados, posicionamiento, crecimiento, de competencia y mezcla de marketing” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 81).

En primer lugar, la empresa, al definir los objetivos del plan de marketing debe tener en cuenta que estos deben estar alineados con los objetivos de la organización.

En segundo lugar, la empresa debe definir la estrategia de segmentación, la cual comprende determinar los criterios para dividir el mercado de manera que permita cumplir los objetivos de la empresa (Mayorga & Araujo, 2014). “Los criterios de segmentación de mercado se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 82).

En tercer lugar, la estrategia de posicionamiento está dirigida a ubicar el producto de determinada manera en su mercado objetivo; “es decir, buscará establecer la posición del producto en la mente del consumidor en relación con aquellos otros productos que ofrece la competencia” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 90).

En cuarto lugar, la estrategia de crecimiento puede elaborarse utilizando el modelo estratégico de la matriz producto-mercado o Matriz de Ansoff, la cual “sostiene que existen cuatro alternativas estratégicas que se pueden formular sobre la base de las variables producto y mercado (...)” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 91).

Tabla 8: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Adaptado de: Mayorga y Araujo (2014).

La estrategia de penetración de mercado consiste en desarrollar estrategias para obtener una mayor cuota del mercado actual con productos actuales. Esta estrategia se concentra en aumentar los ingresos por medio del incremento de las ventas. La estrategia de desarrollo de mercados nuevos, consiste en orientar los productos ya existentes hacia nuevos mercados y para ello debe identificar posibles mercados geográficos, segmentos de mercado o canales de distribución que no esté utilizando. La estrategia de desarrollo de productos nuevos, consiste en elaborar un producto nuevo y dirigirlo al segmento actual de clientes. La estrategia de diversificación consiste en desarrollar nuevos productos y apuntar hacia un nuevo segmento de mercado.

En quinto lugar, “la estrategia de competencia consiste en definir el comportamiento competitivo de la empresa y la estrategia que utiliza. La empresa puede asumir los comportamientos de líder, retador, seguidor o empresa especializada” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 97).

4.3.3. Mix de marketing

Es la sexta estrategia que proponen Mayorga y Araujo (2014). Está constituido por las variables manejables del Marketing: producto, precio, plaza y promoción.

En primer lugar, entre los atributos más resaltantes de un producto se encuentran: la marca, el empaque, la etiqueta, la garantía y el servicio post-venta. Así mismo, los productos pueden clasificarse en: bienes de conveniencia, bienes de comparación y bienes de especialidad.

En segundo lugar, “el precio es el valor del producto que se expresa en términos monetarios. La determinación del precio del producto se dará en función de los objetivos que se fije la empresa” (Mayorga & Araujo 2014 p. 106). Armstrong y Kotler (1998 citado en Mayorga & Araujo 2014), establecieron las siguientes estrategias basadas en las variables calidad y precio: estrategias de primera calidad, estrategia de buen valor, estrategia de cobro en exceso y la estrategia de economía.

Debido a la alta competencia que existe actualmente, las empresas utilizan tácticas de precios, las cuales les permiten “influir en el comportamiento de compra del consumidor y consolidarse en el mercado” (Mayorga & Araujo, 2014). Algunas de las tácticas que se utilizan son: los precios psicológicos y los descuentos.

En tercer lugar, la plaza “está conformada por el conjunto de entidades que realizan actividades que permiten el traslado del producto y el cambio de propiedad, del lugar de producción al consumo” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 112).

En cuarto lugar, la promoción consiste en aquello que realiza la empresa con la finalidad de cumplir sus objetivos de comunicación. “Estas actividades deben ser coordinadas adecuadamente, para que el cumplimiento de los objetivos se consiga de manera efectiva y eficiente” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 120). Las actividades se agrupan en un conjunto llamado mezcla promocional. “La mezcla promocional comprende: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Otras actividades promocionales son: el marketing directo, el merchandising, el marketing BTL (...) y el uso de la página web” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 121).

4.3.4. Evaluación económico-financiera

Para la validación del proyecto que se plantea en la presente investigación, se deberá hacer un plan financiero, para ello:

(...) se considera una serie de aspectos como: los supuestos del proyecto, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica del proyecto y el análisis de sensibilidad. En la evaluación (...) se proyectan los estados financieros y se evalúan sus resultados a través de la cuantificación del impacto económico-financiero del plan de marketing (Mayorga & Araujo, 2014, p. 129).

Para la evaluación de la rentabilidad de un proyecto se pueden utilizar diversos indicadores, sin embargo, “entre los métodos de evaluación económico-financieros de proyectos se puede mencionar el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 145) como los más relevantes.

Así mismo, para hallar “la rentabilidad económica del proyecto, se requiere la definición de la tasa de descuento mediante la evaluación del costo de oportunidad del capital, el capital asset pricing model (CAPM) y el costo del capital medio ponderado (CCMP)” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 145). Si luego del descuento de los flujos el VPN es mayor a cero, el proyecto es rentable. Así mismo, si el proyecto obtiene una TIR mayor a la tasa de descuento, este se aprueba.

Por otra parte, el plan financiero debe tener más de un escenario. Según Mayorga y Araujo (2014) los escenarios deben ser adversos y usualmente los más utilizados son los que implican una reducción en el porcentaje de la demanda del producto, un incremento en el costo de las materias primas o la posible aparición de un nuevo competidor.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL

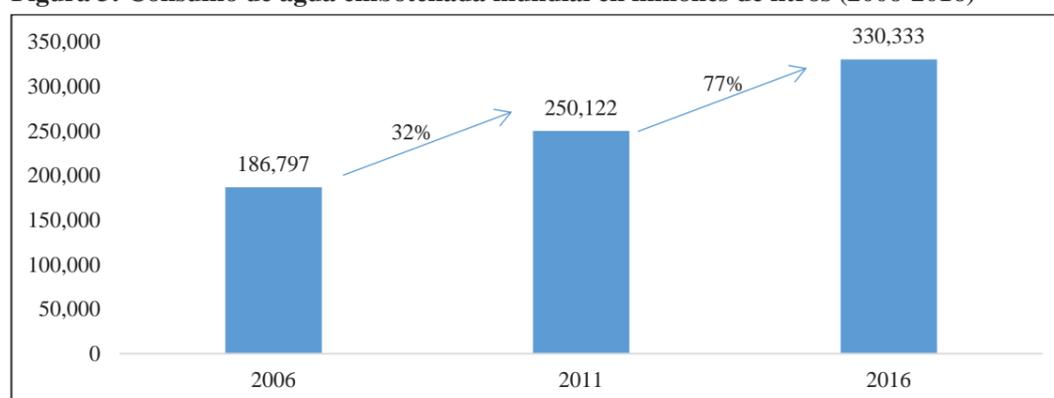
1. Marco Contextual

Después de haber desarrollado el marco conceptual, es necesario contextualizar a la empresa dentro del sector en el cual se desarrolla: agua embotellada. Es por ello que se empezará mostrando un acercamiento del desarrollo, a través de los años, del mercado de agua embotellada a nivel mundial y en Latinoamérica. Además, se adentrará en el desarrollo del mercado de agua embotellada en el Perú, donde el producto Yaqua de la empresa sobre la que se está haciendo la investigación, realiza sus operaciones.

El desarrollo de la industria de agua embotellada surgió como un fenómeno, no solo en los Estados Unidos, que hasta hace unos años fue el mercado número uno en términos de volumen consumido, sino también en todo el mundo. Es por ello, que se puede decir que ahora es una bebida verdaderamente global (Rodwan, 2009).

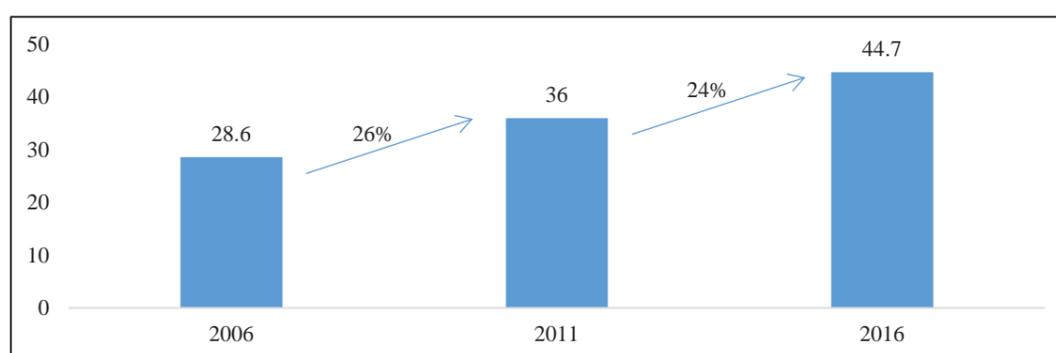
Como se mencionó previamente, el consumo de agua embotellada se ha incrementado constantemente en las últimas décadas. Como se puede apreciar en los siguientes gráficos, según Euromonitor (2016), para el año 2016 el consumo de agua embotellada aumentó en más de un 32% respecto al año 2011 y un 77% respecto del año 2006. Así mismo, el consumo per cápita mundial en un lapso de 10 años se incrementó en un 56%.

Figura 3: Consumo de agua embotellada mundial en millones de litros (2006-2016)



Adaptado de: Euromonitor (2016).

Figura 4: Consumo per cápita mundial de agua embotellada mundial en litros (2006-2016)



Adaptado de: Euromonitor (2016).

Es necesario aclarar que el consumo per cápita por región puede diferir significativamente de la media global. Por dar un ejemplo, varios países de Europa occidental tienen niveles de consumo per cápita muy por encima de 94.5 litros y el mercado número uno se acercó a 264.6 litros de agua por persona. Sin embargo, en gran parte de los países en desarrollo, en donde se encuentra la mayoría de la población mundial, las cifras de consumo per cápita todavía están por debajo de los dos dígitos.

Sin embargo, a pesar de que las cifras de consumo per cápita de los países en desarrollo son bajas, éstas han mostrado un crecimiento importante, básicamente por dos razones. La primera es la precariedad de las condiciones de los suministros de agua potable, cuyo nivel de calidad mínimo no se cumple, lo que no la hace apta para el consumo humano (Sánchez, 2016). La segunda, según Rodwan (2009 citado en Molina et al. 2011), es la mayor conciencia saludable de los consumidores, quienes buscan un estilo de vida más sano, soportada en la gran cantidad de información que circula por la red acerca de los enormes beneficios que el beber agua pura tiene para la salud.

En cuanto a la estructura de la oferta, está evidenciado que gran parte del mercado de agua embotellada en el mundo sigue estando controlado por grandes compañías de bebidas y alimentos, a pesar de existir una gran cantidad de empresas que se dedican a la comercialización de estos productos. Nestlé de Suiza y Danone de Francia son los líderes tradicionales del agua embotellada. Ambas compañías se centraron inicialmente en los mercados de Europa Occidental y los Estados Unidos, pero debido al crecimiento de los países en estado de desarrollo, han ampliado su mercado a Asia, América Latina y otras áreas (Rodwan, 2015).

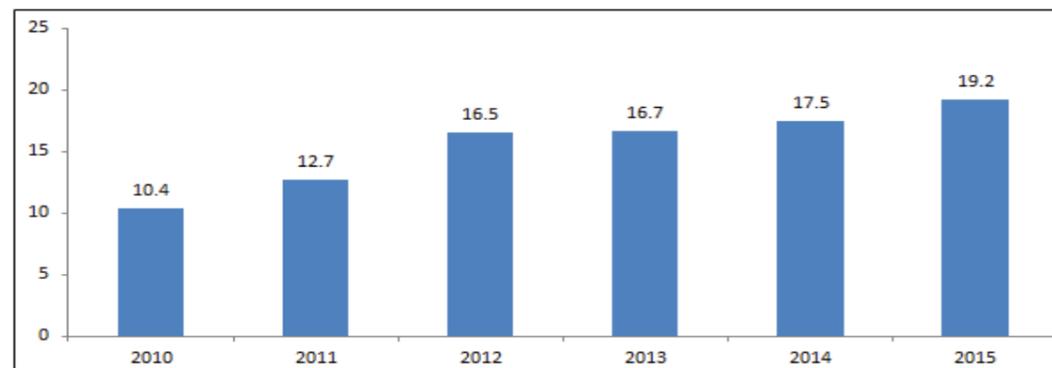
Por el lado de la demanda, América del Norte cuenta con dos de los tres mayores mercados de agua embotellada. Tan solo Estados Unidos y México representaron el 26.2% del mercado de agua embotellada en el mundo en el año 2014, reafirmando lo que expresa la Latin

American Bottled Water Association (2015), que a fines de esta década, las ventas de este producto superarán a las de aguas carbonatadas o gaseosas.

En Latinoamérica, aunque la tendencia se presenta diferente para cada país, es claro que en varios de los países de la región los consumidores compran cada vez más este producto. Además, en algunos países las entidades gubernamentales han emprendido campañas para promover un estilo de vida saludable, pues los malos hábitos alimenticios perjudican la salud de la población (Latin American Bottled Water Association, 2015).

Según Euromonitor (2016), el consumo de agua embotellada en el Perú ha seguido una tendencia positiva, manifestando un crecimiento promedio anual de 22% entre los años 2005 y 2010, tendencia al crecimiento que ha seguido a través de los años posteriores como se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5: Consumo histórico de agua embotellada per cápita en el Perú en litros (2010-2015)



Adaptado de: Euromonitor (2016).

Este crecimiento, en comparación con el de las bebidas gaseosas, que fue de solo 4.5% promedio anual en el mismo periodo (2010-2015), generó que la participación de agua embotellada en la categoría a la que pertenece, bebidas no alcohólicas (gaseosas, agua embotellada, energizantes y jugos) se incrementó, de 6.3% en el año 2000, a 16.6% en el año 2010.

Para el año 2011, el mercado de agua embotellada en el Perú representaba 170 millones de dólares y la presentación más vendida era la personal, seguida de la presentación de 2.5 litros, ambas comercializadas principalmente en el canal de autoservicios (El Comercio 2011 citado en Molina et al. 2011).

A pesar de que el consumo en el Perú se ha incrementado en los últimos años, los niveles de consumo promedio anuales por persona están entre los más bajos de Sudamérica. En el año 2015, el consumo per cápita de agua embotellada en el Perú fue de 19.2 litros, mientras

que en Chile fue de 25.5 litros, en Brasil 40.8 litros, en Uruguay de 79.6 litros y en Argentina de 114.7 litros. Estos niveles en comparación con los niveles de consumo en México son todavía muy bajos (174.3 litros per cápita), lo cual demuestra que hay un potencial mercado por explotar (Euromonitor, 2016).

Según Euromonitor (2016), se proyecta un crecimiento en el consumo de agua embotellada per cápita en el Perú de 42.19% para el año 2020. Como se puede apreciar en la Tabla 9, es el país que presentaría el mayor porcentaje de crecimiento en el lapso de cinco años. Cabe resaltar que aunque el crecimiento fuese importante, el consumo seguiría siendo uno de los más bajos de la región.

Tabla 9: Proyección del consumo de agua embotellada per cápita en litros (2015-2020)

País	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Var. 2015-2020
México	174.3	179.3	184.3	189.4	194.6	199.8	14.6%
Argentina	114.7	116.6	118.2	119.8	121.5	123.2	7.4%
Uruguay	79.6	80.2	81	82	83	84	5.5%
Brasil	40.8	43.9	47	50	53.1	56.2	37.8%
Chile	25.5	27.3	29.1	30.8	32.4	34.1	33.7%
Perú	19.2	20.8	22.4	24	25.6	27.3	42.2%

Adaptado de: Euromonitor (2016).

Por lo expuesto anteriormente, Yaqua podría sumarse al desarrollo de este mercado, ofreciendo un producto con un valor agregado y de esta manera al aumentar sus ventas, generar un mayor impacto en el problema social que busca resolver.

Actualmente, el mercado de agua embotellada se encuentra liderado por pocas marcas, a pesar de existir un gran número de empresas que ofrecen el mismo producto.

En la siguiente tabla se pueden observar las marcas más representativas del Perú, ya que cuentan con una mayor participación en cuanto a producción y ventas (Euromonitor, 2016).

Tabla 10: Marcas más representativas de agua embotellada en el Perú según su participación de mercado (2014-2016)

Marca de agua embotellada	Empresa	2014	2015	2016
Cielo	Aje Group	41%	41.5%	43%
San Luis	The Coca-Cola Co.	40.1%	40%	39.3%
San Mateo	The Coca-Cola Co.		2.8%	2.8%
San Mateo	ABInBev Backus	2.8%	-	-
Vida	Embotelladora Don Jorge SA	2.2%	2.1%	2.1%
Vivant	Azende Corp Cía Ltda	0.4%	0.4%	0.3%
Slinea	Industrias San Miguel	0.3%	0.3%	0.3%
San Carlos	PepsiCo Inc	0.2%	0.2%	0.2%

Adaptado de: Euromonitor (2016).

Las condiciones cambian cuando se trata de las ventas de agua embotellada en Lima. En la siguiente tabla se observa como Cielo mantiene el control de las ventas de agua embotellada, seguida por San Luis y San Mateo, pero siendo las diferencias más considerables en comparación con la tabla anterior.

Tabla 11: Marcas más consumidas de agua embotellada por NSE en Lima en porcentaje (2015)

Empresa	Marcas	Total 2015 %	NSE				
			A%	B%	C%	D%	E%
Aje Per	Cielo	47%	40%	32%	43%	59%	69%
Corp. Lindpey	San Luis	27%	38%	37%	28%	18%	18%
ABInBev Backus	San Mateo	20%	21%	24%	21%	19%	6%
Don Jorge	Agua Vida	2%	1%	3%	1%	2%	0%
	Granel	1%	0%	0%	1%	2%	0%
	No precisa	3%	0%	0%	4%	0%	7%
	Base:	424	88%	94%	103%	84%	55%

Adaptado de: Ipsos Apoyo (2015).

“La Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú (ABRESA), organización conformada por las empresas más reconocidas del mercado de aguas, rehidratantes, gaseosas, jugos entre otras bebidas sin alcohol” (Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú [ABRESA], 2016), está conformada por las

empresas: ABInBev Backus, AJE, Pepsi, Lindley y Coca Cola, y juntas representan a más del 90% de las operaciones del sector de bebidas y refrescos sin alcohol.

2. Análisis Externo

2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una importante herramienta de marketing y análisis estratégico para una empresa. Se utiliza como parte de la estrategia competitiva de una empresa con el fin de identificar y evaluar las fuerzas externas que podrían afectarla positiva o negativamente (Walsh, 2015).

Dentro del entorno peruano existen factores externos que tienen alguna particularidad que afectará de forma directa o indirecta a la empresa social que se está investigando. A continuación se analizarán los siguientes factores: políticos, legales, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.

2.1.1. Factores Políticos y Legales

En el Perú, los cambios de gobierno generan estrés en la población, por ello, a principios del año 2016, la población se encontraba a la expectativa con respecto al candidato que saldría elegido.

En julio del año 2016 inició el gobierno liderado por el Presidente Pedro Pablo Kuczynski y con ello mejoraron las expectativas de la población. De acuerdo a la investigadora Datum, “el 43% de personas afirma tener “mucho esperanza” en el Gobierno de Kuczynski. Siete de cada diez confían en que la economía mejorará, que habrá más empleo y también un mayor flujo de inversión privada” (DATUM 2016 citado en Alegría 2016). Kuczynski a lo largo de su gestión tendrá un reto muy grande al no tener la mayoría en el congreso ya que la tiene Fuerza Popular, bancada que se ha mostrado imponente.

El nuevo presidente, en su plan de gobierno propuso el programa “Agua Limpia”, cuyo objetivo fue asegurar el acceso a agua potable y alcantarillado para todas las familias que no contaran con estos servicios básicos al año 2021 (Pedro Pablo Kuczynski [PPK], 2016).

Otro factor a considerar es el legal, ya que cualquier cambio en la normatividad del sector de agua embotellada, afectará a la empresa que se dedique a dicho sector ya sea de manera positiva o negativa. Los principales órganos que se encargan de la regulación y el manejo del sector agua embotellada son:

- 1) La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), “(...) es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados con el saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente” (Ministerio de Salud, 2016).

- 2) El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), es el órgano que se encarga del buen funcionamiento del mercado en beneficio de los ciudadanos, consumidores y empresarios mediante la defensa de los consumidores, la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas de la libre y leal competencia y la protección de la propiedad intelectual en el Perú (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2016).
- 3) El Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), “es un órgano público descentralizado del Ministerio de Agricultura, (...) encargado de realizar y promover las acciones necesarias para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables, la conservación de la biodiversidad silvestre y la gestión sostenible del medio ambiente natural” (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2016).
- 4) La Autoridad Nacional del Agua (ANA), “es el ente rector y máxima autoridad técnico normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, el cual es parte del Sistema Nacional de Gestión Ambiental” (Autoridad Nacional del Agua [ANA], 2016).

Así mismo, dentro del marco necesario para producir y comercializar agua embotellada, se tiene como principales leyes las siguientes:

- 1) Decreto Ley 17752 o Ley General de Aguas, “(...) establece un uso justificado y racional de las producidas, nevados, glaciales y precipitaciones” (Decreto Ley 17752, 1969).
- 2) Ley de Recursos Hídricos, ley N° 29338, regula “el uso y gestión de los recursos hídricos que comprenden al agua continental: superficial y subterránea, y los bienes asociados a esta; asimismo, la actuación del Estado y los particulares en dicha gestión” (Decreto Supremo N°001-2010-AG, 2010).
- 3) Decreto Legislativo N° 716: Ley de Protección al Consumidor, se aplica a las personas naturales y jurídicas, que brindan un servicio con establecimiento abierto al público, producción o comercialización de bienes, buscando proteger al consumidor (Decreto Legislativo N° 716, 1991).
- 4) Ley General de Salud N° 26842, “(...) considera los derechos, deberes y responsabilidades concernientes a la salud individual, así también como los deberes restricciones y responsabilidades en consideración a la salud de terceros” (Ley General de Salud N° 26842, 1997).
- 5) Ley General del Ambiente N° 28611,

(...) es la norma ordenadora del marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. Establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, así como sus componentes, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país (Ley General del Ambiente N° 28611, 2005).

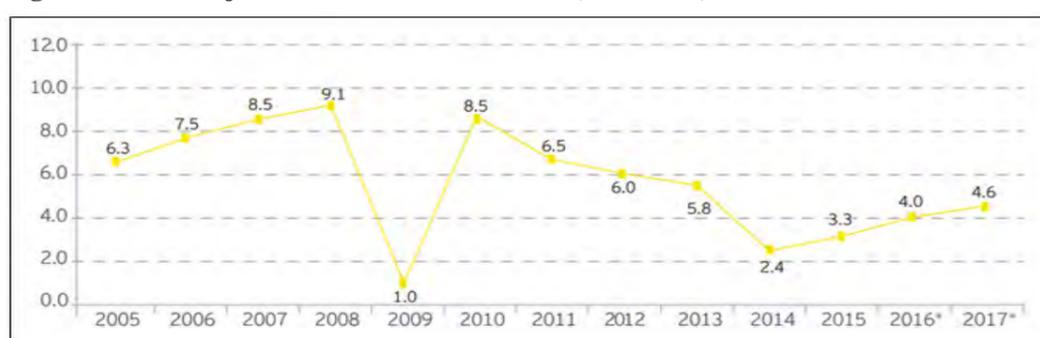
Así mismo, existen políticas en materia de recursos naturales renovables a cargo del INRENA y políticas en materia sanitaria a cargo de la DIGESA.

2.1.2. Factores Económicos

Como se puede apreciar en la Figura 6, según la Guía de Negocios e Inversión elaborada por Ernst & Young (Ernst & Young [EY], 2016), el PBI del Perú ha venido creciendo de una forma sostenible desde el 2014 y se proyecta que siga esta tendencia hasta el año 2017. Cabe mencionar que la desaceleración que se dio en el 2009, se debió a la crisis mundial iniciada en EE.UU. Según un reconocido analista, "(...) la economía mundial experimentó una recesión sincronizada, es decir, una caída de la producción de 0.5%. (...) El Perú, luego de crecer en 9.8% en el 2008, lo hizo solo en 0.9% en el 2009" (Parodi, 2012, p. 36). Esta desaceleración ocasionó una reducción en las exportaciones, básicamente de materia prima. Lo cual trajo como consecuencia un menor crecimiento económico, haciendo que las empresas tuvieran menos utilidades y que la recaudación tributaria cayera.

No obstante, según Parodi (2012), el Perú tiene una solidez macroeconómica considerable, la cual se ve reflejada en tres aspectos: su estabilidad monetaria, su disciplina fiscal y su alto nivel de reservas. Estos tres pilares, hacen al Perú, un país atractivo para la inversión extranjera, lo cual resultaría en una reactivación de la economía nacional y en un incremento del PBI.

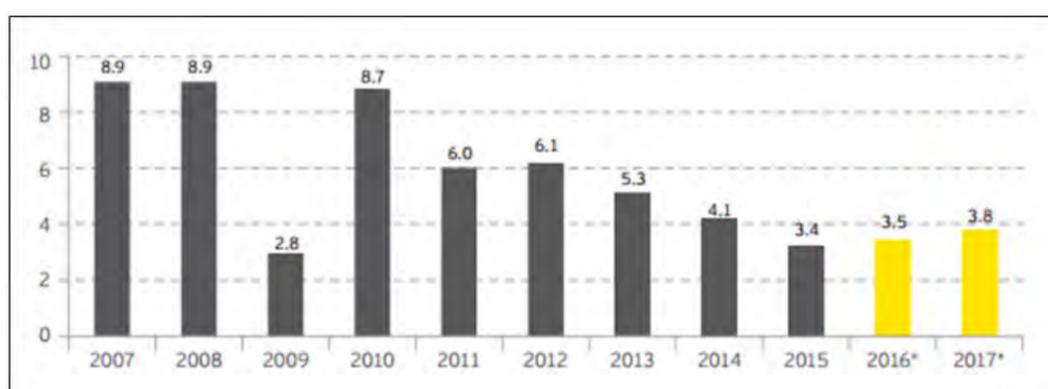
Figura 6: Porcentaje de variación anual del PBI (2005-2017)



Fuente: Ernst & Young (2016)

Según Hurtado (2015), el consumo privado, componente importante del PBI, ha presentado una desaceleración que ha afectado las ventas de varias empresas del sector, entre ellas Lindley. El crecimiento del consumo en el 2014 fue de 4.1%, cifra menor a la del 2013 que fue de 5.3%. Es así que la demanda de ciertos productos de consumo masivo ha experimentado una reducción, entre ellos el agua embotellada, que suele ser reemplazada fácilmente.

Figura 7: Crecimiento del consumo privado en porcentaje (2007-2017)



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual (BCRP, 2016a).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016), el ingreso real promedio per cápita en el Perú en el año 2015 fue de S/ 888, lo cual representó un aumento del 0.3% en comparación del año anterior. Y un aumento de 14.7% desde el año 2009. Esta mejora en el poder adquisitivo en el Perú ha generado un crecimiento en el gasto de productos de consumo masivo, como alimentos, bebidas, cuidado personal, etc.; desde el año 2016 y se espera que siga creciendo en los próximos años.

Tabla 12: Ingreso real promedio per cápita mensual en Soles en el Perú (2009-2015)

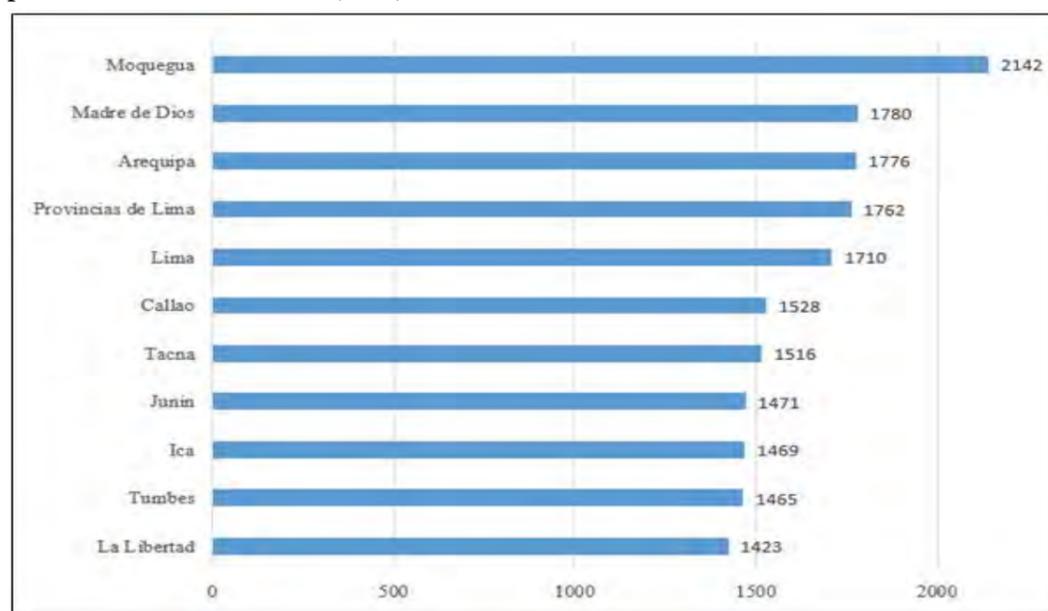
Ámbito geográfico Dominios	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación Porcentuales	
								2015/2014	2015/2009
Nacional	773	802	823	868	875	884	888	0.3	14,7
Urbano	930	955	971	1021	1022	1027	1027	-0.1	10,4
Rural	346	373	399	413	424	432	432	-0.1	24,9
Región Natural									
Costa	945	966	974	1033	1028	1047	1054	0.6	11.5
Sierra	587	618	647	677	703	704	696	-1.2	18.6
Selva	536	588	641	663	662	642	648	1.0	20.8

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

Según informó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la proyección de crecimiento de la economía peruana se mantendrá en 4% para el año 2016 y 4.6% para el año 2017. Así mismo, Julio Velarde, presidente del BCRP, indicó que la recuperación de la actividad económica se dará, en gran parte, gracias PBI primario, el cual está conformado por la minería metálica, la pesca y el agropecuario, el cual creció 6.6% en el año 2015, luego de caer 2.2% en el 2014, y que se esperaba creciera en 8.7% en el 2016 (Maza, 2016).

Según el BCRP (2016b), el departamento de Arequipa, en el año 2015, aportó el 5.4% del Valor Agregado Bruto (VAB) Nacional y el 4.9% del PBI. Lo cual lo ubicó como el segundo departamento que más aportó tanto al VAB como al PBI nacional luego de la capital del Perú, Lima. Así mismo, en el año 2014, el PBI per cápita de Arequipa fue de S/ 22,032 y el PBI total per cápita del país fue de S/18,594 (INEI, 2016).

Figura 8: Ranking de los primeros 10 departamentos en el Perú con mayor ingreso real promedio mensual en Soles (2015)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016)

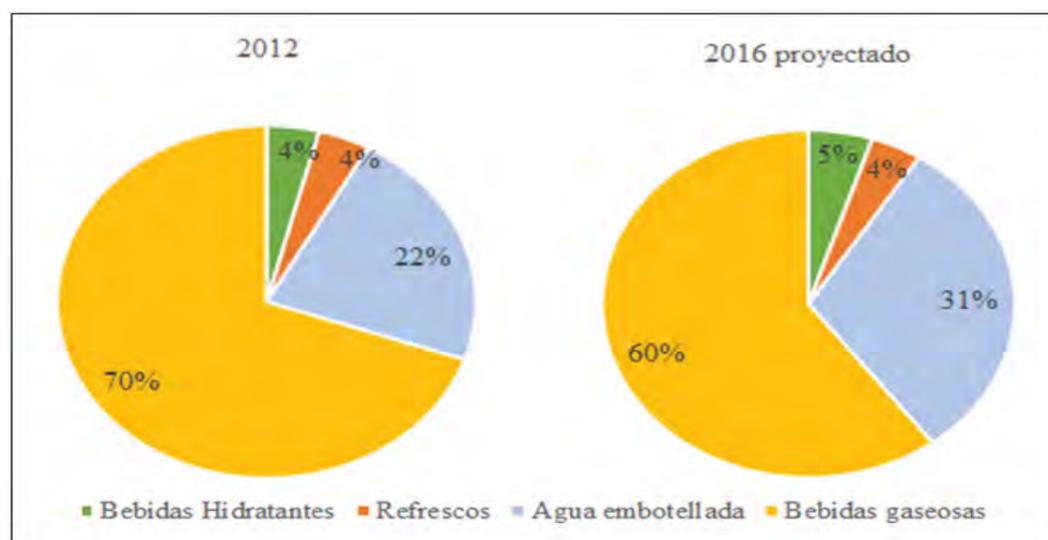
Por otro lado, es importante tener en consideración el precio del petróleo ya que este impactaría de manera directa en los costos de distribución así como también en algunos de los componentes de los insumos que se utilizan en el sector, como las tapas, etiquetas (Molina et al., 2011) y las botellas PET. Según el diario Gestión (2016), los precios del barril de petróleo a nivel internacional superaron los 50 dólares desde el acuerdo de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en noviembre del 2016. Así mismo, se espera que el precio se mantenga por encima de los 50 dólares para los años 2017 y 2018. En el ámbito nacional, los precios ofrecidos por galón de petróleo en las plantas de Petroperú mostraron una tendencia a la

baja desde el año 2014 (S/ 9.46 por galón) que siguió hasta inicios del año 2016 (S/ 4.88 por galón). Sin embargo, el precio fue subiendo hasta finales del 2016 (S/ 6.93 por galón).

2.1.3. Factores Sociales y Culturales

Según el diario Gestión (2016), la participación de bebidas no alcohólicas ha venido creciendo de manera sostenible desde el año 2012, dentro de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Esta categoría está compuesta por cuatro tipos de bebidas: hidratantes, gaseosas, refrescos y agua embotellada. Del 100% de dicha categoría, el mayor porcentaje lo ocupan las bebidas gaseosas, sin embargo, desde el 2012 el agua embotellada está ganando participación en el rubro de bebidas no alcohólicas, a un ritmo de 2% anual. Para el año 2016, se proyectó que el consumo de agua embotellada creciera en un 14%, mientras que el consumo de gaseosas solo un 3%.

Figura 9: Participación en las ventas por categorías en el rubro de bebidas no alcohólicas (2012- 2016)



Adaptado de: Diario Gestión (2016)

Ipsos Apoyo (2011 citado en Molina et al. 2011) resalta que el Perú es un país formado en su mayoría por población joven, lo cual resulta interesante y representa una oportunidad para Yaqui debido a que los jóvenes se presentan como el grupo de consumidores más importante de agua embotellada. Dentro de los jóvenes, según Ipsos, en el Perú los principales usuarios de la tecnología tienen entre 16 y 36 años y contribuyen económicamente con su hogar (Ipsos Perú, 2016). Así mismo, según Gonzalo Abad (2015), especialista digital de la investigadora de mercados GFK Perú, en Lima y Callao el 68% de usuarios de internet son intensivos, ya que ingresan a internet de cinco a siete veces por semana y la utilizan entre una a dos horas cada vez, fuera de su horario de trabajo y estudio.

Algunas de las características tecnológicas más resaltantes de los jóvenes actualmente, que podrían ser aprovechadas por Yaqua, son las siguientes: son nativos digitales; interactúan a través de múltiples canales y dispositivos digitales, tienen un comportamiento multitasking, es decir, tienen la capacidad de hacer varias cosas al mismo tiempo; son nomófobos y appdictos, es decir, que utilizan principalmente su dispositivo móvil y aplicaciones de manera intensiva para sociabilizar, trabajar y entretenerse; tienen perfiles en redes sociales, y estos son parte integral de su vida social; son más críticos, exigentes y volátiles; y reclaman personalización, por lo que exigen que las empresas se adecúen a sus preferencias (Gutiérrez-Rubí, 2014). El mayor uso de internet ha generado un impacto en el consumo debido a que el consumidor digital tiene mayor acceso a la información y tiene “el poder de articularse en comunidades para emitir sus opiniones o defender sus derechos de una forma más eficiente” (Jiménez, 2014).

Actualmente, el comercio electrónico está creciendo en el Perú y Latinoamérica gracias a la diversidad de plataformas virtuales. Sin embargo, el uso de este medio es todavía limitado por miedo al fraude (Cárdenas, 2014). Según Helmut Cáceda, presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), “las ventas online han crecido en el Perú 193% en los dos últimos años, (...) lo cual evidencia un potencial enorme del mercado local” (Cáceda, 2016).

2.1.4. Factores Tecnológicos

Según López (2002), los envases utilizados actualmente para el embotellado del agua mineral son el polietilentereftalato (PET), el polivinilo cloruro (PVC), el vidrio y el polietileno de alta densidad. En el sector de agua embotellada, el factor tecnológico generó un gran impacto a nivel mundial en los años 90 al empezar a utilizar los envases PET, con el material que aparece en el párrafo anterior, lo cual permitió eliminar la barrera de ingreso a este negocio que estaba dominado por embotelladoras que trabajaban con el vidrio como principal envase y como consecuencia, la industria de bebidas embotelladas empezó a crecer exponencialmente (Molina et al. 2011).

Según Fernández (2016), “el agua embotellada es una de las mayores fuentes de residuos de plástico, debido a que la mayoría de botellas están elaboradas con PET”, el cual tarda hasta un siglo en biodegradarse. Por lo tanto, se deberá innovar en diversos aspectos como el material, diseño y eficiencia para así reducir costos económicos y ambientales, buscando con ello satisfacer las necesidades de diversos grupos de consumidores y potenciales clientes. Entre las innovaciones que se han estado dando están los envases biodegradables y PET ultraligeros.

Por otro lado, en el sector de agua embotellada, al igual que en otros sectores, el uso de la tecnología de la información está presente en todas sus áreas, como el: uso del comercio

electrónico, las telecomunicaciones y el uso de sistemas empresariales ERP. Estos, permiten una mayor eficiencia, mejorar la calidad de las decisiones por oportunidad y acceso a información.

Dado que se vive en un mundo globalizado en el que el uso de internet, las aplicaciones y las redes sociales son determinantes para el posicionamiento de una marca en el mercado peruano, se debe trabajar continuamente en un concepto de innovación mediante el uso del marketing digital que permita generar un valor agregado a la organización. Esto permitirá elevar la eficiencia en la comunicación, permitiendo captar nuevos clientes y consecuentemente aumentar la participación de mercado tanto a nivel nacional como internacional.

2.1.5. Factores Ambientales

A nivel mundial desde hace varios años se está experimentando un cambio climático como consecuencia del incremento de la contaminación, es por eso que

las modificaciones del clima como consecuencia de los efectos del Cambio Climático, constituyen riesgos para el desarrollo sostenible. (...) Adicionalmente, este cambio incrementa la frecuencia y la intensidad de peligros ya conocidos en el Perú como inundaciones, sequías, heladas, movimientos de masas, friajes y granizadas; con persistencia de pobreza, ecosistemas amenazados, glaciares tropicales en reducción, problemas de distribución de recursos hídricos, actividad económica altamente dependiente del clima (...) (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014, pp. 21-22).

Una de las industrias que propiciaría el efecto invernadero es la del embotellado ya que “A lo largo de la cadena de producción y transporte de las botellas se liberan importantes sumas de gases de efecto invernadero que contribuyen con el calentamiento global” (Sánchez, 2016, p.110). El efecto invernadero tiene como consecuencia que las temperaturas a nivel global y

los niveles del mar se incrementen y que haya una mayor frecuencia de eventos de climas extremos, como es el Fenómeno del Niño, el cual trae lluvias intensas sobre todo en el norte del país y sequías en el sur que acarrearán problemas de saneamiento y salubridad del agua (Centro de Estudios Democráticos de América Latina [CEDAL] 2005 citado en Molina et al. 2011 p. 34).

El Centro de Asesoría Laboral menciona que

(...) los factores que afectan el clima del país originan una (...) discontinuidad del recurso del agua a través del tiempo. La pérdida de la calidad del agua es crítica en algunas regiones del país y se debe fundamentalmente a la contaminación por afluentes provenientes de las actividades productivas de la industria, (...) que afectan las fuentes

de abastecimiento de agua y ponen en riesgo la salud de la población (CEDAL 2005 citado en Molina et al. 2011 p. 34).

Por otro lado, la generación de residuos sólidos ha experimentado en los últimos años un incremento significativo debido al crecimiento de la población y al aumento del consumo de diversos productos de consumo masivo, lo cual se asocia al crecimiento económico, estimándose una generación diaria de 23, 260 toneladas (MINAM, 2014).

Uno de los residuos sólidos que más contamina el medio ambiente son las botellas de plástico y es por ello que actualmente se vive una controversia con respecto a la reutilización de estas botellas. Según Fernández (2007), “cada año se utilizan en todo el planeta 2.7 millones de toneladas de plástico para embotellar agua”. La cifra preocupa ya que provoca diversos impactos medioambientales, debido a que este tipo de plásticos desprende sustancias tóxicas con el paso del tiempo.

Con el incremento del consumo de agua embotellada se está extrayendo más agua del subsuelo, lo cual genera un impacto negativo en las comunidades ya que agota los recursos hídricos de la zona. Cabe destacar que la industria del agua embotellada no es una industria ambientalmente sostenible porque debe extraer un producto que escasea por su calidad debido a la contaminación ambiental (Sánchez, 2016).

En el Perú existe una sola planta en el país con tecnología para reciclar botellas PET; pertenece a la empresa San Miguel Industrial y en ella ha invertido más de veinte millones de Soles. Cabe destacar que Backus ha aprovechado esta tecnología para lanzar al mercado envases de sus marcas de aguas y gaseosas elaboradas con 25% de material reciclado y 75% de resina virgen (Villalobos, 2016).

Así mismo, “algunos expertos barajan las posibilidades de envases con plásticos biodegradables, o bioplásticos. Por ejemplo, la marca norteamericana Biota envasa su agua mineral en envases fabricados a partir de maíz, que se descomponen fácilmente en agua y material orgánico y pueden incluso compostarse” (Fernández, 2007, p. 1). Estas iniciativas ayudan a mitigar la contaminación ambiental con la que es asociada este sector debido al uso intensivo de botellas de plástico.

Según Arellano (2015), los consumidores actuales tienen muy presente su responsabilidad con el planeta y sus recursos, lo cual se evidencia en sus hábitos de compra, por lo que las empresas deben tener en cuenta el cuidado del medio ambiente. Así mismo, Arellano (2015) indica que los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 20% más por un bien o

servicio más ecológico. Por producto ecológico se entiende aquel que utiliza envases menos contaminantes que los normales o que utilizan insumos menos tóxicos o materiales reusables.

2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Según Baena, Sánchez y Montoya (2003), el modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman la estructura de una industria y que determinan los factores que la hacen atractiva o no.

Este modelo, que se puede apreciar en la siguiente figura, constituye una herramienta de gestión importante que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Figura10: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Adaptado de Porter (1980 citado en Lambin 2003)

2.2.1. Amenaza de nuevas entradas

Es importante para las empresas identificar a las compañías que podrían ingresar a la industria ya que pueden resultar una amenaza en un futuro. Según Lambin (2003, p. 391) “los competidores potenciales o susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse mediante la creación de barreras de entrada”.

La probabilidad de que nuevos competidores entren a una industria depende de dos factores: las barreras de entrada y las expectativas respecto a las acciones que puedan tomar las empresas que ya participan en la industria.

Según Dalmau (1997), las barreras de entrada son factores que podrían impedir el ingreso de nuevos competidores por diversos motivos y pueden ser las siguientes:

- Economías de escala: debido a que el nuevo competidor debería entrar con un volumen alto, lo cual podría representarle costos muy elevados.
- Diferenciación de productos y la imagen de marca: debido a que los clientes pueden estar fidelizados con una marca y es poco probable que compren una nueva.
- Inversión necesaria: debido a que se podría requerir una fuerte suma de dinero para la adquisición de activos necesarios para la producción del producto.
- Experiencia (know how): debido a que las empresas que ya operan en el mercado tienen los conocimientos necesarios para desarrollarse en el sector con eficiencia, lo cual no sucede siempre con los nuevos entrantes.
- Acceso a canales de distribución: debido a que el entrante está sujeto a la aceptación por parte de los canales existentes para comercializar el producto nuevo.
- Barreras gubernamentales (marco legal): licencias, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. que debe tomar en cuenta el entrante.

En la industria de agua embotellada, no es necesario que nuevas empresas inviertan en una planta de producción ya que el proceso de embotellamiento se puede tercerizar, lo cual representaría una ventaja al poder disminuir los costos fijos. Esta alternativa traería ventajas para una nueva empresa en el sector ya que al tercerizar no necesitaría ni el capital elevado, ni la experiencia en cuanto a la producción y envasado del producto.

Otra amenaza que se debe tomar en cuenta es la adquisición de empresas o marcas que actualmente existen en el mercado por parte de empresas entrantes o de las que ya se encuentran en el mercado. Un ejemplo de ello es lo que ocurrió en el rubro de bebidas gaseosas con la adquisición de Inca Kola por parte de Coca Cola Company, que compró el 49% de las acciones de la empresa Lindley. Esta amenaza es sustancial, ya que la adquisición por parte de empresas más grandes aumenta la complejidad de la competencia, pues cuentan con más experiencia, infraestructura, fuentes de financiamiento, entre otros.

Adicionalmente la experiencia en el sector de muchas empresas embotelladoras de agua hace difícil el camino para una empresa entrante que no opte por la tercerización o que no compre una empresa o marca existente, puesto que estas empresas ya cuentan con un know how en materia de producción, distribución y formas de promoción.

Así mismo, las marcas nuevas tienen una desventaja con respecto a las que ya se encuentran posicionadas en el mercado, ya que al no ser conocidas por los consumidores y potenciales clientes, podrían no ser rentables para los distribuidores y vendedores de los canales tradicionales y modernos. Esta barrera se levantaría al comprar, la empresa entrante, una marca posicionada en el mercado.

Por lo expuesto anteriormente, se podría considerar que la amenaza de nuevas entradas es mediana debido a que estas nuevas empresas deben empezar desde cero en un mercado que tiene actualmente muchos competidores. Sin embargo, existe la posibilidad de tercerización de procesos y de compra de empresas o marcas existentes en este sector, lo que haría menos riesgosa la entrada de un nuevo competidor.

2.2.2. Amenazas de productos sustitutos

Como se mencionó anteriormente, el agua embotellada compite directamente dentro del segmento de bebidas no alcohólicas, es decir, con: jugos, bebidas isotónicas, gaseosas, bebidas a base de té, bebidas artificiales y bebidas energizantes. Por lo tanto, puede ser fácilmente sustituido por otra clase de bebidas que satisfacen la misma necesidad básica, saciar la sed. No sucede así con la posibilidad de satisfacer, con la compra, una necesidad insatisfecha de un sector vulnerable de la población. En el tema de la distribución, al ser un producto de consumo masivo, los puntos de venta son diversos, por lo que los clientes pueden encontrar productos que satisfagan su necesidad en diferentes lugares.

Por otro lado, en el rubro de bebidas no alcohólicas, antes las bebidas gaseosas lideraban la categoría en lo que respecta a las ventas de dicho rubro con un 70% para el 2012. Cuatro años después, siguieron liderando dicho rubro, sin embargo, se ha reducido para el 2016 al 60% de las ventas totales del rubro, siendo lo más considerable que nueve de los diez puntos porcentuales son ahora parte de las ventas de agua embotellada, pasando a ocupar el 31% de las ventas del rubro mencionado, así como se puede observar en la Figura 9 del Capítulo 3 (p. 42) Diario Gestión (2016).

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es alta para esta industria pero que la tendencia de consumo saludable podría ocasionar que esta amenaza disminuya.

2.2.3. Poder de negociación de clientes

Los supermercados e hipermercados como Wong, Metro, Tottus, Vivanda y Plaza Vea, son el segundo lugar más frecuente de compra de agua embotellada (IPSOS Apoyo Opinión y Mercado, 2012) con el 31% de frecuencia. Además, constituyen un cliente importante de las empresas de este sector como compradores de volumen. Según Nicholson y Young (2012), el

poder de compra que tienen los supermercados radica en que demandan de sus proveedores volúmenes de venta importantes al tener diversos puntos de venta, lo cual permite una mayor exposición de sus productos. Por otro lado, los supermercados también cuentan con poder como minoristas ya que como resultado de su mayor reputación y poder comercial están desarrollando sus propias marcas en diversos productos de consumo masivo. Por lo tanto, existe un relativo desequilibrio en la capacidad de negociación que tienen los proveedores y supermercados, y prácticas de compra que se reflejan en las siguientes asimetrías:

- 1) Tarifas por espacio para obtener acceso a un lugar en las estanterías, es decir, para tener una mayor exposición en las estanterías, los fabricantes deben pagar al supermercado un monto determinado además de verse presionados por el espacio que ocupan los productos de marca propia (Nicholson & Young, 2012).
- 2) Pagos tardíos de productos ya entregados y vendidos, lo cual afecta al flujo de caja de los proveedores y conlleva a costos financieros adicionales (Nicholson & Young, 2012).

Por otro lado, las bodegas, el lugar de compra más frecuente según IPSOS Apoyo Opinión y Mercado (2012) con el 49% de la frecuencia, están atomizadas, llegando en Arequipa a los 9,000 locales (Don Bodega, 2011). Tienen además la gran ventaja de ubicarse cerca del cliente final, lo cual puede representar una ventaja considerable cuando por ejemplo los clientes están apurados.

El agua embotellada al ser un producto de consumo masivo tiene muchos productores que distribuyen en el mercado sus marcas en los diferentes puntos de venta del país ya sea en el canal moderno o el tradicional. Por ello, al tener los clientes una amplia cantidad de opciones de lugar de compra y marcas a elegir, su poder de negociación es alto, ya que además es un producto poco diferenciado que tiene precios similares. Así mismo, en el caso de este producto hay clientes que se encuentran fidelizados a una marca por lo que es difícil que la cambien por otra.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Según Lambin (2003, p. 394), “el poder de negociación de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto”.

En el sector de agua embotellada se tiene como principales proveedores a los vendedores de insumos, equipo para la producción y fabricantes de botellas PET. El poder por parte de ellos es bajo debido a que existen varias empresas que ofrecen bienes y servicios similares, lo que hace que las embotelladoras no mantengan relaciones comerciales con

proveedores críticos o exclusivos. Como ejemplo se puede mencionar que hay nueve proveedores de botellas reutilizables en el mercado peruano.

En general, el poder de negociación que tienen los proveedores con las empresas de agua embotellada es bajo. La primera de las razones es que hay varios proveedores que ofrecen bienes y servicios similares, lo que le permite a la empresa de agua embotellada el poder elegir entre más de una alternativa.

Tabla 13: Proveedores de botellas PET y de Polietileno en Lima

	Empresa	Dirección
Botellas de PET	AMCOR PET PACKING DEL PERÚ	Av. Nicolás Arriola 824 Of 305 La Victoria, Lima 13
	EMPRESA DE TRASPORTES INDUSTRIALES S.A.	Av. Argentina 5838 Callao 1
	INDUSTRIAS LOGOREX S.A.C.	Los Jazmines 405 Urb. Valdiviezo Ate-Vitarte, Lima 3
	PLASTOTEC S.A.C.	Av. Los ingenieros 455 Ate-Vitarte, Lima
	SAN MIGUEL INDUSTRIAL S.A.	Av Industrial 491, Lima
Botellas de Polietileno	DISTINCA S.A.C.	Av. Nugget 131 Carretera Central Km 3500 El Agustino, Lima 10
	MOULD MADE S.A.	Av. José Gálvez 674 La Victoria, Lima 13
	OSNA PLAST ENVASE S.A.C	Prolog. Parinacochas 647 Int. C La Victoria, Lima 13
	PLASTOTEC S.A.C	Av. Los Ingenieros 455, Ate-Vitarte, Lima 3

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior ([SIICEX], 2016, p.6).

En segundo lugar, los costos de cambio entre un proveedor y otro son muy bajos, debido a que el proceso de creación de botella es muy similar entre los proveedores, las botellas varían de acuerdo a las especificaciones de sus clientes y que las relaciones entre proveedores y embotelladores es muy profesional y poco amical.

Por último, está la posibilidad de importar o comprar ciertos diseños de botellas reutilizables. Como es el caso de las botellas reutilizables de SMI que gracias a la nueva tecnología pueden reusar las botellas PET y venderlas a un precio más bajo, lo cual hace que el poder de negociación de los proveedores sea aún menor.

2.2.5. Rivalidad entre competidores

En el rubro de agua embotellada participa una regular cantidad de marcas. Las dos primeras con alta y similar participación de mercado a nivel nacional. La tercera y cuarta con baja y similar participación, y las restantes con muy baja y similar participación (Euromonitor, 2016), por lo que existe una gran rivalidad entre los competidores para ganar un porcentaje del mercado en su respectiva categoría.

Corroborando la apreciación anterior, según Arellano (2015) la mayor oferta se encuentra concentrada en pocas empresas posicionadas en el mercado, resaltando que entre Cielo y San Luis, abarcan el 79% del mercado de dicho producto en la sierra del país. No se debe dejar de lado el respaldo que tienen Cielo de Ajeper y San Luis del grupo Coca Cola Company, lo que les da una ventaja importante debido a que ya cuentan con un sistema de distribución y reparto de productos eficiente establecido.

Así mismo, dentro del rubro de agua embotellada existe una empresa social chilena con la marca Late, que tiene como objetivo ayudar a los niños quemados del Perú a través de la Asociación Aniquem. Sin embargo, esta empresa actualmente no cuenta con una participación considerable en el mercado de agua embotellada.

3. Análisis Interno

3.1. Sobre la empresa

La empresa tiene como misión el “transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio y solidaridad” (Yaqua, 2016) y su misión se sustenta en que la financiación de sus proyectos de purificación de agua, provienen de la totalidad de las ganancias obtenidas por la venta de su producto de agua embotellada.

Como se vio previamente, una empresa social es un nuevo modelo de negocio que destina el 100% de sus utilidades netas a proyectos sociales, en este caso de potabilización del agua. En el caso de Yaqua, la empresa se inspiró en “ThankyouWater”, una empresa en Australia que se dedica a ejecutar proyectos de purificación de agua en ese país, así como también en la organización “One Water” en el Reino Unido, las cuales tuvieron una gran acogida (Yaqua, 2016).

La empresa Yaqua inició formalmente sus actividades de producción y venta de agua embotellada el 15 de agosto del año 2013 y en el mismo mes inició sus ventas a través de las estaciones de servicio Pecsá. En el año 2014, comenzó sus ventas a través de las estaciones de servicio de Repsol e ingresó a los supermercados Tottus, Plaza Vea y Vivanda a nivel nacional. A finales del año 2014, ingresó a los restaurantes de Gastón Acurio. Ese mismo año ejecutó su primer proyecto de implementación y financiación de filtros de agua en Mayna, Iquitos. El cual tuvo un total de 280 personas beneficiadas.

En marzo del 2015 la empresa ingresó a las cadenas de farmacias: MiFarma, Boticas BTL y Boticas Fasa. En abril del mismo año ingresó a los supermercados de Cencosud, Metro y Wong. En junio de ese mismo año inició su segundo proyecto en Huancavelica con el cual logró

beneficiar a un total de 210 personas. El tercer proyecto se realizó en agosto del 2015 en conjunto con el BBVA en El Suro, Cajamarca.

En marzo del 2016 iniciaron su cuarto proyecto en Taquia, Chachapoyas como resultado de su campaña de Twitter por el Día Mundial del Agua, la cual tuvo como patrocinadores a ISM, Movistar, Taxibeat, Wong, EY, UNACEM, LAN y Clear Channel. Se logró beneficiar a 60 familias con un total de 330 habitantes.

3.2. Funcionamiento

Yaqua utiliza un modelo de gestión basado en proyectos, promoviendo alianzas con ONGs para proyectos específicos que permitan cumplir con los objetivos trazados. El nivel de profesionalismo que manejan se debe a que cuenta con un consejo consultivo de mucha experiencia, entre los que destacan los CEO de la ONG Enseña Perú, el diario Perú21, y los directores del Instituto Zegel-IPAE y de la Cámara de Comercio de Lima (Yaqua, 2016).

Los proyectos que emprende Yaqua deben ser sostenibles en el tiempo y tener una vida útil mínima de 20 años; así mismo, los materiales para su mantenimiento deben estar disponibles en la zona de impacto. Para poner en práctica los proyectos en las comunidades, Yaqua busca como socio estratégico a una ONG que cumpla con ciertos criterios como: buenos códigos de conducta, fondos para pre-inversión, experiencia y una visión de apoyo (Yaqua, 2016).

Así mismo, cabe resaltar que Yaqua ha fijado una serie de requisitos que deben cumplir las comunidades para que se puedan desarrollar proyectos de purificación de agua, los cuales son los siguientes:

- Estar ubicados en zona rural.
- Tener un índice de pobreza extrema mayor a 40%.
- Tener una población total no mayor a 100 viviendas.
- No pertenecer a la jurisdicción de una Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS)
- Ubicarse en distritos priorizados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión (MIDIS) para la reducción de la desnutrición crónica infantil (2012).

Así mismo, para cumplir con las características que Yaqua solicita a las comunidades, esta empresa social busca estimular un trabajo participativo con las comunidades para así lograr una acción inclusiva y que los pobladores sientan el proyecto como suyo. Igualmente, se brindan medidas de educación sobre salud e higiene buscando con ello que cada proyecto sea sostenible.

A pesar de que la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo en el cual tiene que lidiar con marcas de agua embotellada que cuentan con el respaldo de grandes corporaciones, Yaqua con solo tres años en el mercado y solo distribuyendo a la ciudad de Lima, cuenta con una participación en supermercados del 10% (entrevista personal, realizada el 9 de septiembre de 2016 a Camila Chipoco, Gerente de Innovación Social de Yaqua).

Cabe resaltar que Yaqua tiene un convenio con Industrias San Miguel (ISM) para la producción y embotellamiento del producto. Dicha embotelladora cuenta con años de experiencia en el rubro y máquinas de alta tecnología. Además, cuenta con tres certificaciones importantes:

- 1) ISO 14001, la cual garantiza el cumplimiento de una gestión adecuada del cuidado del medio ambiente (gestión del agua y gestión de energía)
- 2) ISO 9001, la cual asegura un sistema de gestión de la calidad.
- 3) OHSAS 18001, la cual asegura una adecuada gestión de seguridad y salud ocupacional.

Actualmente ISM, no produce al total de su capacidad por lo que podría aumentar la producción del producto de ser necesario (entrevista personal, realizada el 12 de diciembre de 2016 a Camila Chipoco, Gerente de Innovación Social de Yaqua).

3.3. Análisis Interno AMOFHIT

Es importante conocer acerca de cada una de las áreas de la empresa para poder identificar los puntos fuertes y débiles que se deberían mejorar. Es decir, la situación actual de cada una de las áreas funcionales de la organización que son las siguientes: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y Tecnología, Investigación y Desarrollo (T) (D'Alessio, 2008).

3.3.1. Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la gerencia se encarga de manejar los aspectos operacionales y estratégicos con el objetivo de aumentar la productividad de una empresa.

En la actualidad el Director General es Fernando Tamayo, Bachiller de Economía y Comercio de la Universidad de Melbourne, Australia. Es cofundador y miembro del directorio de Lima Microfinance Initiative y de Melbourne Microfinance Initiative. Además, fue Gerente de Proyectos de la ONG Perú 2021. Por lo tanto, es una fortaleza de la empresa contar con Tamayo como su Director General. La empresa Yaqua fue fundada en el año 2013 por el señor Tamayo y por Carlos Zapata y Claudia Soberón

Además, la empresa cuenta con un equipo que apoya la toma de decisiones de la organización, este es denominado Consejo Consultivo y está conformado por seis integrantes: Álvaro Henzler (CEO de ONG EnseñaPerú), Alfredo Paino (CEO Notaría Paino), Henri le Bienvenu (CEO de ONG Perú2021), Fernando Fernandini (Director de Escuela empresarial Zegel-IPAE), Manuel Rivera (Director de la Cámara de Comercio de Lima) y Bartolomé Ríos (Socio de EQUBO, consultora de diseño e implementación de estrategias para empresas).

El Consejo Consultivo es una fortaleza para Yaqua ya que cuenta con personas con experiencia que pueden aportar con sus conocimientos para una mejor toma de decisiones. Sin embargo, los integrantes, tienen una carga laboral que no les permite estar íntegramente a disposición de Yaqua, por lo que la respuesta puede no ser inmediata ante determinados temas importantes.

3.3.2. Marketing y Ventas (M)

El área de Marketing está a cargo Valeria Debernardi, quien estudió Publicidad en el Instituto Peruano de Publicidad y el área de ventas a cargo de, Andrea Huallpa, Jefa de Ventas Institucionales, egresada de Marketing de la Universidad de Lima. Ambas áreas se encargan de la promoción y difusión de la marca Yaqua, así como también de fortalecer las relaciones externas con sus diferentes aliados estratégicos.

Igualmente, mantienen una constante comunicación con los representantes Yaqua, quienes son voluntarios que ayudan al ingreso de la marca a los distintos centros educativos de la ciudad de Lima (colegios, institutos y universidades). De esta manera, cumplen con su lema “Únete al movimiento”, el cual busca que los peruanos sean partícipes de esta corriente de solidaridad y que tengan la oportunidad de ayudar de manera activa.

Además, estas dos áreas se encargan de la entrada del producto a los diferentes canales de venta. En conjunto han logrado que a finales del año 2016 el producto ingrese a 300 bodegas de la ciudad de Lima, distribuidas en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y Lince, lo cual demuestra que con pocos recursos estas dos personas son capaces de lograr objetivos estratégicos ambiciosos.

Esta área se encarga también de elaborar las estrategias de crecimiento que podría aplicar la empresa y trabaja en conjunto con el área de Administración y Gerencia. A continuación en la Tabla 14 se pueden observar las estrategias de crecimiento propuestas por los investigadores luego de haber obtenido información de esta área. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la empresa aplicaría la estrategia de desarrollo de mercado al ingresar a la ciudad de Arequipa.

Tabla 14: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Estrategia de penetración de mercado: Alianza con empresas e instituciones para la comercialización del producto dentro de ellos. Entrada a bodegas en todos los distritos de Lima.	Estrategia de desarrollo de producto: -Venta de Yaqua <u>saborizada</u> . -Ingreso al mercado de energizantes.
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado: - Ingreso de Yaqua a todas las regiones del Perú: Arequipa.	Estrategia de diversificación: Vender alimentos con poco procesamiento industrial.

Si bien el producto se encuentra en diferentes puntos de venta, su presencia sigue siendo baja en relación con la competencia. Así mismo, no cuentan con un equipo especializado de ventas a comparación de otras marcas del sector.

3.3.3. Operaciones y Logística (O)

La empresa no cuenta con un área de Logística, sin embargo, quien se encarga de las compras y la coordinación con ISM y los proveedores de la materia prima (tapas, botellas y etiquetas) es el Director General, Fernando Tamayo.

Cabe resaltar que la producción y distribución del producto se tercerizan. La producción de Yaqua en la planta de ISM, ubicada en Huaura, se realiza una vez cada tres semanas y luego se distribuye a los almacenes principales de los Supermercados y Cadenas de Farmacias. Adicionalmente, cuentan con una persona encargada de la distribución y venta del producto en el canal tradicional, es decir, en las 300 bodegas de la ciudad de Lima (entrevista personal, realizada el 12 de diciembre de 2016 a Camila Chipoco, Gerente de Innovación Social de Yaqua).

Una fortaleza importante es la tercerización de la producción de Yaqua ya que con ello se ha logrado la reducción de los costos fijos para la empresa, sin embargo, podría verse afectada ante un mal manejo o retraso en la entrega o recojo del producto. Así mismo, ISM cuenta con experiencia en el sector además de certificaciones que respaldan la calidad del producto. Por otro lado, la empresa realizó una exhaustiva selección para elegir a la empresa encargada de la distribución. Este proceso podría verse afectado ante un descuido de la empresa encargada, sin embargo, la empresa cuenta con un plan de contingencias ante determinadas situaciones que podrían suceder.

3.3.4. Finanzas (F)

El área de Finanzas está a cargo de Diana Cuenca y su asistente Natalia Fernández. Ambas se encargan de la planificación y control adecuado de los recursos disponibles. Cabe resaltar que la empresa no se encuentra apalancada financieramente, es decir, que la inversión realizada y el capital de trabajo se hizo con capital propio, debido a que su modelo de negocio le impide acceder a deudas bancarias ya que destina el 100% de sus utilidades netas a proyectos de potabilización de agua.

Además, cuentan con Ernst&Young como aliado estratégico, esto les permite tener sus estados financieros auditados y ser transparentes en cuanto a las utilidades netas que se destinan al fin social.

La cartera de clientes de Yaqua está encabezada por los Supermercados e Hipermercados, seguida por las cadenas de Farmacias. Por un lado, manejan un crédito de 45 días con los Supermercados e Hipermercados y por otro lado, unas cuentas por cobrar a 30 días con las diferentes Farmacias.

Si bien es cierto, el tiempo de cobro es prolongado, el riesgo es mínimo ya que los supermercados y farmacias siempre cumplen con sus períodos de pago (entrevista personal, realizada el 12 de diciembre de 2016 a Camila Chipoco, Gerente de Innovación Social de Yaqua).

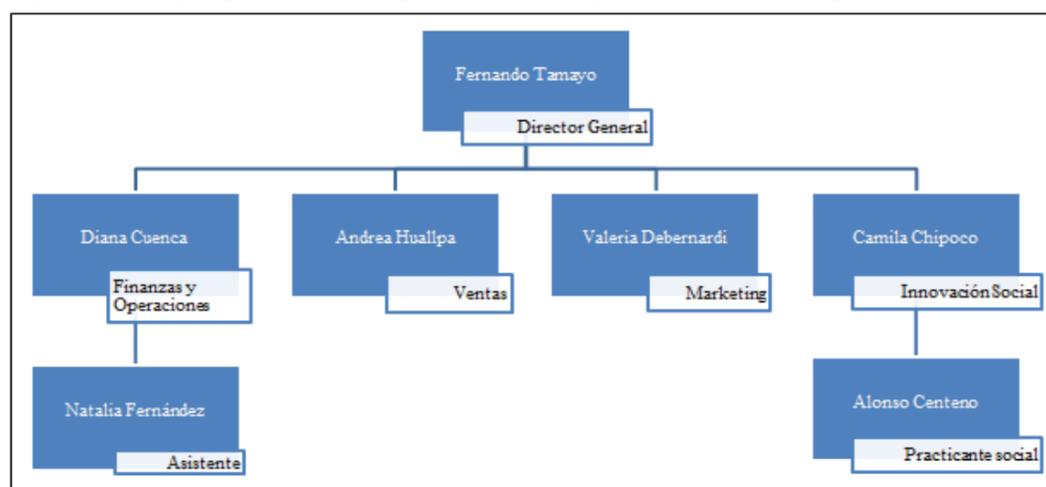
3.3.5. Recursos Humanos (H)

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Javier Prado Este N°6340. En ella se encuentran todas las áreas por lo que la comunicación entre los integrantes es fluida y permite que haya feedback constante. La selección del personal está centrada en priorizar que los seleccionados tengan las competencias necesarias y que estas se encuentren alineadas con los objetivos y fin social de la empresa.

El nivel de remuneración de los trabajadores es similar al que se percibe en una ONG y se respetan todos los beneficios de acuerdo a ley. Cabe resaltar que el Consejo Consultivo de Yaqua no recibe una remuneración, ya que su trabajo o aporte es esporádico y lo realizan de manera voluntaria. Es por ello que se debe tener en cuenta que ante una excesiva carga laboral podrían dejar de apoyar a la empresa. Así mismo, existe una alta rotación de practicantes ya que estos normalmente son extranjeros que vienen por seis meses, lo que genera que el tiempo productivo por parte de ellos no sea muy extenso debido a que al cambiar de persona esta tiene que pasar por el proceso de aprendizaje.

La estructura organizacional se puede apreciar en el organigrama que se muestra a continuación.

Figura 11: Organigrama de la empresa social de agua embotellada Yaqua



Fuente: entrevista personal, realizada el 12 de diciembre de 2016 a Camila Chipoco, Gerente de Innovación Social de Yaqua.

3.3.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa no cuenta con esta área, sin embargo, quien realiza las funciones de imagen institucional es Fernando Tamayo, quien se encarga de comunicar el modus operandi de la organización y su fin social.

Dentro de los medios de comunicación que actualmente maneja Yaqua, se encuentra la página web, en la que brinda información básica acerca de la empresa, el fin social de la misma y cómo funciona. Así mismo, utiliza redes sociales y mantiene cuentas en Facebook, Twitter y canal de Youtube. En ellas, se publica información relacionada a las actividades y avances con respecto a los proyectos que realiza la empresa.

Si bien cuentan con una página web, esta se encuentra desactualizada y no muestra información completa que debería aparecer en la misma como es el caso de los estados auditados que no se encuentran disponibles para el público.

3.3.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

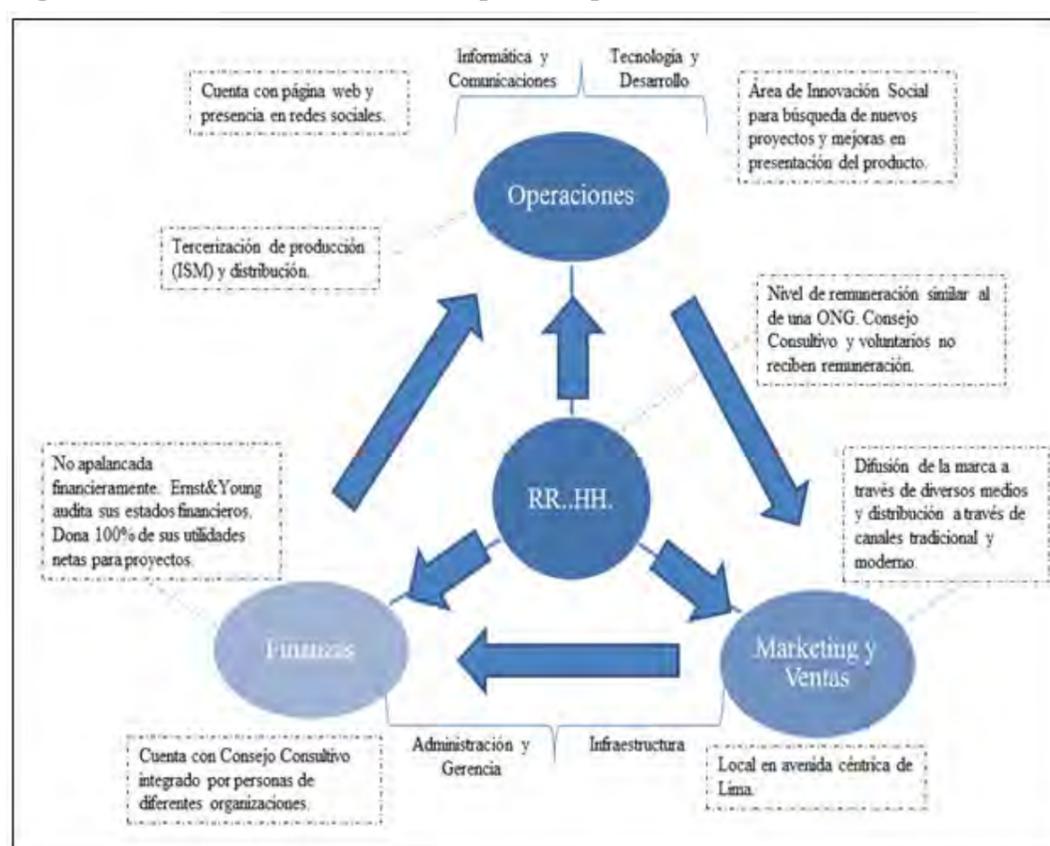
Según D'Alessio (2008), el área de Investigación y Desarrollo se encarga de buscar nuevos avances tecnológicos con lo que respecta a la mejora de procesos, equipos, materiales, etc.

Si bien en la estructura organizacional de Yaqua no existe un área dedicada a la investigación de este tipo debido a que el proceso de producción ha sido totalmente tercerizado, se cuenta con un área de Innovación Social. Esta área se encuentra liderada por Camila Chipoco, estudiante de Administración de la Universidad de Lima y cuenta además con el

apoyo de Alonso Centeno, estudiante de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Esta área se encarga de la búsqueda de nuevos proyectos, nuevas formas de expansión y mejoras en la presentación del producto. Sin embargo, se necesitaría un equipo encargado del desarrollo de nuevos productos que podrían ser comercializados para obtener un mayor margen de ganancia. En la figura que se presenta a continuación se presentan los puntos más importantes del análisis AMOFHIT realizado.

Figura 12: Análisis AMOFHIT de la empresa Yaqua



Adaptado de: D'Alessio (2008)

4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades identificadas mediante el análisis interno, y las oportunidades y amenazas obtenidas a través del análisis externo. Por lo tanto, el propósito de este análisis consiste en identificar cómo los factores internos y externos podrían influir en una empresa y que esta pueda utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas existentes (Harmon, 2016).

Tabla 15: Matriz FODA de la Empresa Social de agua embotellada Yaqua

Análisis de Factores Internos	Análisis de Factores Externos
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución y cobertura de mercado gracias a sus aliados estratégicos (Cadenas de boticas: Fasa, BTL, MiFarma, Supermercados: Wong, Metro, Plaza Veá, Vivanda y Tottus, grifos Repsol, Restaurantes de Gastón Acurio). • Cuenta como aliados estratégicos: Asociación UNACEM, HelpPerú, ISM, Scotiabank, EY, Perú2021. • Alta capacidad de producción. • Cuenta con un Consejo Consultivo conformado por personas con experiencia que pueden aportar con sus conocimientos para una mejor toma de decisiones. • Director de la empresa cuenta con experiencia • Contrato con Industrias San Miguel para tercerización del embotellamiento. • Disposición de almacén en la ciudad Arequipa. • Propuesta de valor de la empresa enfocada en atender un problema de la sociedad con los ingresos percibidos al vender su producto. • Tercerización de la producción lo que permite la reducción de los costos fijos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor preferencia por consumo de productos naturales y saludables. • Crecimiento en el consumo de agua embotellada. • Alto porcentaje de consumo de agua embotellada en Arequipa. • Diversificación de producto → extensión de línea de producto de agua embotellada (con minerales, saborizada, gasificada, etc.) • Diversificación geográfica → entrada de Yaqua a nuevos departamentos. • Mejora del poder adquisitivo permite compra de producto de consumo masivo. • Modelo de negocio innovador en el Perú. • Bajo consumo per cápita de agua embotellada en comparación con los países de América Latina.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca participación de mercado. • Poca conocimiento de la marca en Lima y provincias. • Crecimiento del canal moderno y su poder de negociación. • Diferenciación de producto y marcas. • Bajos precios del producto en el mercado. • Lealtad del consumidor hacia una marca particular. • Alta rotación de personal. • Falta de marco legal que le otorgue ventajas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de empresas sociales dedicadas al mismo rubro. • Poca aceptación del concepto social por los posibles clientes. • Fuerte posicionamiento de otras marcas de agua. • Corporaciones multinacionales. • Mayor preocupación por el medio ambiente y la cultura del reciclaje, menor disposición de compra por productos envasados con PET. • Precio del petróleo.

Como se mencionó en el presente capítulo, el Perú es uno de los países de Sudamérica con el menor consumo per cápita anual de agua embotellada. Según Euromonitor (2016), en el 2015 el consumo per cápita del Perú fue de 19.2 litros, mientras que en Brasil fue de 40.8 litros y en Argentina de 114.7 litros. Sin embargo, se proyecta en el Perú un crecimiento del consumo de agua embotellada per cápita de 42.19% para el año 2020.

Así mismo, es un país formado en su mayoría por población joven que es el grupo de consumidores más importante de este producto (Ipsos Apoyo 2011 citado en Molina et al. 2011). Por ello, la empresa Yaqua podría aprovechar la tendencia creciente del consumo de este producto y desarrollar el mercado al ofrecer agua embotellada con un valor agregado al segmento de jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa.

Sin embargo, para poder evaluar la viabilidad de entrada de su producto a esta ciudad, es importante que se realice una investigación de mercado. Por lo tanto, es primordial definir la información necesaria, las herramientas que se utilizarán para obtener los datos y así poder realizar la evaluación que determinará la viabilidad de entrada del producto a esta ciudad.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño y alcance de investigación

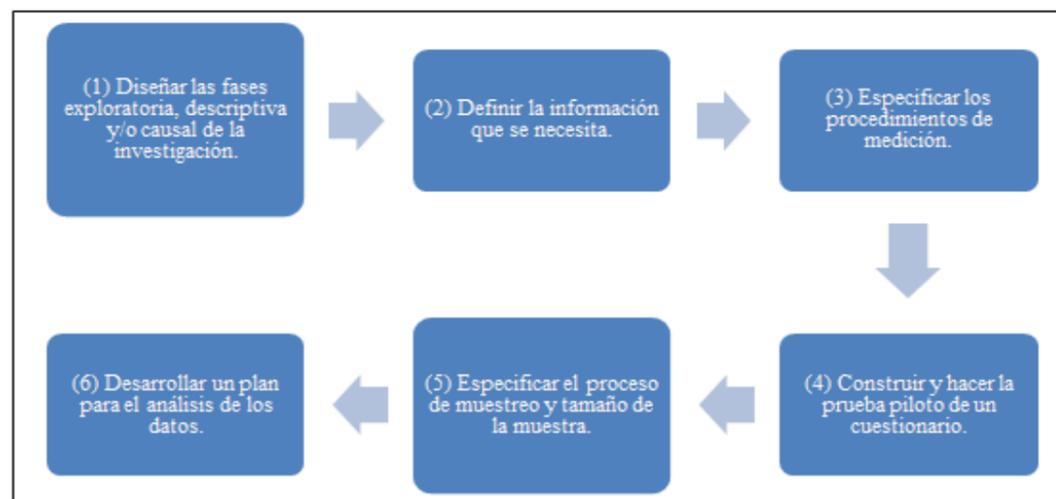
1.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación implicó una revisión de literatura para elaborar el diseño metodológico de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.120), el diseño de la investigación es “la estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para la investigación”.

Por otro lado, según Malhotra (2008, p.78), el diseño de la investigación es “un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados”. Este detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida y así estructurar y resolver el problema de investigación planteado. El diseño es el tercer paso en el proceso de investigación de mercados, luego de la definición del problema y el desarrollo del enfoque del problema.

De igual modo, el autor señala que el diseño de una investigación de mercado incluye los siguientes pasos:

Figura 13: Pasos del Diseño de una Investigación de Mercado



Adaptado de: Malhotra (2008, p.78).

Para el diseño de una investigación se debe tener en claro el enfoque que se dará, ya sea este cuantitativo, cualitativo o mixto. Por un lado, el enfoque cuantitativo es aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, en base en la medición numérica y el análisis

estadístico para así establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p.4).

Por otro lado, el enfoque cualitativo, según Hernández et al. (2010, p.7), es aquel que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Así mismo, los autores indican que estos estudios:

Pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernández et al., 2010, p.7).

Por último, el enfoque mixto sugiere un enlace entre los enfoques anteriormente mencionados ofreciendo de esta manera un análisis más integral.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández et al. 2008 citado en Hernández et al. 2010 p. 546).

En esta investigación se aplicó un enfoque mixto con el objetivo de lograr una mejor recepción de información y mayor variedad para que el contenido sea más consistente, es decir, que la investigación sea más rigurosa y que combine las ventajas tanto del enfoque cualitativo como del cuantitativo.

A continuación se presenta una tabla a manera de resumen con las diferencias que presenta cada enfoque.

Tabla 16: Diferencias principales entre los enfoques cualitativo y cuantitativo

Tema	Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
Objetividad	Admite subjetividad.	Busca ser objetivo.
Metas de la investigación	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.	Describir, explicar y predecir los fenómenos (causalidad). Generar y probar teorías.
Planteamiento del problema	Abierto, libre, no es delimitado o acotado. Muy flexible.	Delimitado, acotado, específico. Poco flexible.
Muestra	Compuesta por unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio. No representativos estadísticamente.	Compuesta por muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio. Representativos estadísticamente.
Naturaleza de los datos	Cualitativa (textos, narraciones, significados, etc.).	Cuantitativa (datos numéricos)
Recolección de los datos	La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas.	La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Las preguntas o ítems utilizados son específicos con posibilidades de respuesta predeterminadas.
Finalidad del análisis de los datos	Comprender a las personas y sus contextos.	Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.
Características del análisis de los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Varían dependiendo del modo en que hayan sido recolectados los datos. • Basado en casos o personas y sus manifestaciones. • El análisis consiste en describir información y desarrollar temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático, descriptivo e inferencial. Utilización intensiva de la estadística. • Basado en variables, impersonal. • Posterior a la recolección de los datos.
Forma de los datos para analizar	Datos en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.	Datos representados en forma de números, que son analizados estadísticamente a través de gráficos.

Adaptada de: Hernández et al. (2010)

1.2. Alcance

Luego de la revisión de la literatura para entender los temas centrales que giran en torno a la investigación se “debe determinar hasta dónde se pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43). “Los estudios con alcance exploratorio buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, ya sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43).

Por el contrario, “los estudios con alcance descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43).

Por otro lado, según Hernández et al. (2010, p.82) “los estudios con alcance correlacional tratan de medir el grado de conexión entre dos variables claramente definidas”. Kotler y Armstrong (2013) describen los conceptos de alcance exploratorio y descriptivo, en función de sus objetivos, en la investigación de mercado o, como lo mencionan en su libro Fundamentos de Marketing, en la investigación de marketing:

Después de que el problema ha sido cuidadosamente definido, el gerente y el investigador deben fijar los objetivos de la investigación. (...) El objetivo de la investigación exploratoria es recopilar información preliminar que ayudará a definir el problema e inferir hipótesis. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en describir las cosas, tales como el potencial de mercado para un producto o la demografía y las actividades de los consumidores que compran el producto (Kotler & Armstrong, 2013, p.101).

Según Pasco y Ponce (2015), una investigación puede tener diferentes tipos de alcance. Es decir, que un estudio podría explorar un fenómeno que ha sido poco estudiado y luego comprender en detalle la forma en que se comporta, determinando relaciones o causas. Siguiendo la misma línea, Hernández et al. (2010) señalan que en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de los alcances existentes. Así mismo, indican que el alcance que tenga una investigación va a depender de la estrategia de la misma. De esta manera, el diseño, procedimientos y otros componentes del proceso van a ser distintos dependiendo del alcance que se utilice.

El trabajo que se realizó fue una investigación de mercado, la cual tuvo como objetivo principal determinar la viabilidad de entrada de la empresa Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa. De esta manera, la investigación realizada puede servirle a Yaqua para minimizar los riesgos que involucran el ingreso y la expansión a nuevos mercados.

En un primer momento, el alcance de la investigación fue exploratorio debido a que se buscó información general respecto a la situación actual del mercado de agua embotellada, teniendo como objetivo obtener mayores conocimientos del sector, de sus consumidores, competidores, precios y canales (moderno y tradicional) entre otros. Según Malhotra (1995, p. 88), “el objetivo de la investigación exploratoria es examinar o buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo”. Así mismo, explica que esta se caracteriza por tener métodos flexibles y versátiles, por lo que no se emplean los protocolos o procedimientos de la investigación formal.

Luego, el alcance fue descriptivo, ya que según Malhotra (2008, p. 79), “la información obtenida con la investigación exploratoria debe verificarse o cuantificarse por la

investigación concluyente”. El autor explica que una investigación descriptiva es un tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal el describir principalmente las características o funciones del mercado. De igual manera, señala que la investigación descriptiva es utilizada para probar hipótesis específicas y examinar relaciones particulares, lo cual implica que el investigador deberá señalar con claridad la información necesaria, ya que por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria y se basa en obtener, de muestras representativas grandes, datos que se someten a un análisis cuantitativo.

Es así que la investigación descriptiva posterior se realizó preguntando a través de la aplicación de encuestas con dos finalidades. La primera, determinar las características de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa, su percepción sobre el modelo de negocio de la empresa social Yaqua y también sobre su producto, agua embotellada Yaqua. La segunda, hacer predicciones específicas, para determinar si el agua embotellada ofrecida por esta empresa tendría acogida en los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa.

2. Fases de la investigación

La investigación constó de dos fases: exploratoria y concluyente. En cada una de ellas se definió qué información se necesitaría, y quién, cuándo, dónde, por qué y cómo se realizaría el levantamiento de la información, es decir, las técnicas que se aplicarían. A continuación, en la Tabla 17 se pueden apreciar las técnicas aplicadas en ambas fases de la investigación.

Tabla 17: Técnicas aplicadas en cada fase de la investigación

Fase exploratoria	Fase concluyente
a) Entrevistas telefónicas a distribuidores b) Piloto de encuestas virtuales a: b.1) Universitarios de la ciudad de Lima b.2) Universitarios de la ciudad de Arequipa c) Encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa. d) Observación en puntos de venta en la ciudad de Arequipa. e) Piloto de focus group a universitarios de la ciudad de Arequipa f) Focus group a universitarios en la ciudad de Arequipa	Encuestas presenciales a universitarios de la ciudad de Arequipa

2.1. Técnicas de la Fase exploratoria

En la fase exploratoria se emplearon entrevistas individuales, encuestas, observación y focus group. En esta primera fase se utilizaron técnicas que permitieron levantar información primaria poco estructurada en su mayoría, lo que permitió una comunicación fluida con los participantes y evitar el sesgo de sus respuestas, es decir, sin inducir a algún tipo de respuesta determinada.

2.1.1. Entrevistas telefónicas a distribuidores

Las primeras técnicas que se utilizaron fueron las entrevistas telefónicas (ver Anexo C), que se realizaron a dos distribuidores locales arequipeños desde la ciudad de Lima y que tuvieron como principal objetivo el obtener información general acerca de la demanda de agua embotellada, marcas más vendidas, presentaciones del producto y canales de distribución, lo que permitió tener un panorama general del mercado de agua embotellada en la ciudad de Arequipa.

Es importante resaltar que estas entrevistas no fueron una muestra representativa para el caso de estudio; sin embargo, se consideraron como un primer alcance interesante que permitió generar ideas de valor que aportaron al desarrollo de las encuestas y focus group antes de realizar los viajes a la ciudad de Arequipa (Lamb, et al., 2011). Según Kotler y Armstrong (2013), la entrevista telefónica es un método muy eficaz para obtener información rápidamente, y con una mayor flexibilidad tanto para el entrevistador como para el entrevistado, por lo que el primero puede explicar las preguntas difíciles y el segundo explayarse en las preguntas más importantes.

2.1.2. Piloto de Encuestas virtuales a Universitarios

Según Malhotra (2008), es importante realizar un testeo o una prueba piloto:

La cual consiste en probar un cuestionario en una pequeña muestra de encuestados, para identificar y eliminar los problemas potenciales. (...) Todos los aspectos del cuestionario deben probarse, incluyendo contenido, redacción, secuencia, formato, distribución y dificultad de las preguntas, e instrucciones. Quienes participan en la prueba piloto deben ser similares a quienes se incluirán en la encuesta real en términos de características, antecedentes, familiaridad con el tema, actitudes y conductas de interés (Malhotra, 2008, p. 319).

a. Piloto de Encuestas virtuales- Universitarios de la ciudad de Lima

En un primer momento, se realizaron encuestas virtuales piloto a jóvenes universitarios de la ciudad de Lima debido a que tenían varias características en común con la población objetivo (jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa). En total se realizaron 30 encuestas virtuales, las cuales tenían una pregunta final en la que podían dejar sus recomendaciones con

respecto a la encuesta realizada. Con el feedback obtenido se pudo realizar cambios al cuestionario tanto en el orden de las preguntas como en la redacción de las mismas.

b. Piloto de Encuestas virtuales- Universitarios de la ciudad de Arequipa

Así mismo, se realizaron 40 encuestas virtuales piloto a jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa (ver Anexo D) para verificar que el cuestionario cumplía con los objetivos de la investigación, validar si las preguntas y alternativas eran comprensibles y constatar que las instrucciones eran las adecuadas.

2.1.3. Encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa

Luego de haber realizado las encuestas virtuales piloto, se procedió con el envío de las encuestas virtuales finales a jóvenes universitarios arequipeños (ver Anexo E). Se obtuvo un total de 174 respuestas mediante la herramienta virtual básica de bajo costo “Online Encuesta”, que permite realizar encuestas de forma rápida y sencilla.

Por un lado, las encuestas se caracterizan por realizarse en un periodo de duración bastante corto, lo cual se debe a que la mayoría de sus preguntas son cerradas o formuladas en escala de Likert (Lamb et al., 2011). Por otro lado, “la investigación a través de encuestas en la Web ofrece muchas ventajas sobre los métodos tradicionales del teléfono, correo y las entrevistas personales. Las ventajas más evidentes son la velocidad y el bajo costo” (Kotler & Armstrong, 2013, p.109). Con la encuesta virtual se buscó obtener un panorama general de la percepción del consumidor acerca de agua embotellada, su conocimiento sobre las empresas sociales en general y sobre Yaqua en particular, las preferencias de marcas de agua embotellada y los lugares en los que normalmente compran el producto (comportamiento de compra).

2.1.4. Observaciones en puntos de venta en la ciudad de Arequipa

Otra técnica que se utilizó en esta primera fase exploratoria fue la observación en los puntos de venta de agua embotellada en la ciudad de Arequipa. A diferencia de la encuesta, en la observación se debe prestar atención a lo que las personas hacen; es decir, que se puede definir el proceso sistemático de registrar los patrones conductuales de las personas, objetos y eventos sin cuestionarlos, es así que el investigador registra la información mientras sucede el evento (Lamb et al. 2011).

Se buscó complementar la observación con una breve conversación con la persona que realizaba la compra para obtener información acerca de las razones por las cuales compraba el producto. De esta manera, se pudo descubrir insights que sirvieron para las herramientas de levantamiento de información que se utilizaron posteriormente. Por otro lado, se conversó con los vendedores de dichos puntos de venta para que obtener información sobre la rotación del producto Yaqua y el interés de los consumidores por el producto. Así mismo, en cada uno de los puntos de venta se prestó atención a la ubicación del producto de la marca Yaqua en las

góndolas y la exposición relativa del mismo con respecto a las demás marcas de agua embotellada.

2.1.5. Piloto de focus group a universitarios de la ciudad de Arequipa

Se realizó un focus group (ver Anexo F) con un total de 12 estudiantes de distintas universidades de la ciudad de Arequipa. El objetivo fue determinar si la estructura y dinámicas del focus group eran las adecuadas y si las preguntas estaban bien diseñadas, de manera tal que fueran comprendidas por todos los participantes. Así mismo, se pudo medir el tiempo de duración y evaluar la relevancia de ciertas dinámicas y preguntas. Al final de la realización del focus se pidió a los participantes que brindaran sus opiniones y/o recomendaciones sobre la técnica utilizada para poder realizar los ajustes necesarios.

2.1.6. Focus group a universitarios de la ciudad de Arequipa

Gracias al feedback obtenido con la técnica anterior, se pudo aplicar de manera más eficaz los focus group (ver Anexo G) con el objetivo de obtener información acerca de la percepción de los jóvenes universitarios con respecto al agua embotellada, así como una primera aproximación al conocimiento que pudieran tener con respecto a las empresas sociales. Adicionalmente, se buscó obtener información más detallada respecto al agua embotellada Yaqua.

Según Kotler y Armstrong (2013), el focus group junto con la observación son las herramientas de investigación de marketing más importantes para obtener ideas frescas sobre pensamientos y sentimientos del consumidor, ya que el investigador no solo escucha opiniones o ideas del consumidor, sino que puede observar expresiones faciales, movimientos corporales e interacción de grupo. Es por ello, que con ayuda de esta herramienta se puede levantar una gran cantidad de información utilizando los recursos de tiempo y costo moderados (Lamb et al., 2011).

Cabe resaltar que el moderador de los focus group tuvo como herramienta una Guía (ver Anexo H) de los temas o puntos principales a tratar y que las preguntas que utilizó fueron no estructuradas, las cuales según Malhotra:

(...) son preguntas abiertas que los encuestados responden con sus propias palabras. También se conocen como preguntas de respuesta libre. (...) se recomiendan como preguntas iniciales sobre un tema. Permiten a los encuestados expresar actitudes y opiniones generales que ayudan al investigador a interpretar sus respuestas a las preguntas estructuradas. (...) tienden a sesgar menos la respuesta que las preguntas estructuradas. Los encuestados tienen la libertad de expresar cualquier punto de vista.

Sus comentarios y explicaciones pueden ofrecer al investigador información importante (Malhotra, 2008, p. 307).

Para la presente investigación se llevó a cabo un total de cinco focus group: uno con alumnos de la Universidad Católica Santa María (UCSM), dos con alumnos de la Universidad Católica San Pablo (UCSP) y dos con alumnos de la Universidad Nacional San Agustín (UNSA).

Se debe hacer una aclaración al respecto, si bien en Arequipa existen nueve universidades, se eligieron solo tres: la UCSM, la UCSP y la UNSA. Esta elección se realizó porque las tres son las que más alumnos tienen en comparación con las demás, como se puede apreciar en la Tabla 18. Es así que, se espera que una pequeña cantidad de universidades represente a un gran número de alumnos.

Tabla 18: Número de alumnos por universidad en la ciudad de Arequipa

Universidad	Número de alumnos al 2016
Universidad Nacional San Agustín de Arequipa (UNSA)	29,093
Universidad Católica de Santa María (UCSM)	13,686
Universidad Católica San Pablo (UCSP)	7,377
Universidad Alas Peruanas	3,471
Universidad Tecnológica del Perú (UTP)	2,484
Autónoma San Francisco	1,871
Universidad La Salle	1,008
Universidad San Martín de Porres	717
Universidad Privada Autónoma del Sur (UPADS)	386
TOTAL	60,093

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016).

A continuación, en la Tabla 19 se presentan las características de las técnicas utilizadas en la fase exploratoria adaptadas de Lamb et al. (2011).

Tabla 19: Características de las técnicas utilizadas en la fase exploratoria

Característica	Entrevistas telefónicas a distribuidores	Encuestas virtuales a universitarios	Observación en puntos de venta	Focus groups a universitarios	Entrevista a profundidad a expertos
Costo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo
Tiempo	Moderado	Breve	Alto	Moderado	Moderado
Uso de entrevistador	Si	No	Si	Si	Si
Calidad general de los datos	Alta	Moderada	Alta	Alta	Alta
Gran cantidad de información	Moderada	Baja	Baja	Alta	Alta
Desarrollo de cuestionarios complejos	Alta	Bajo	Bajo	Moderado	Alta

Adaptado de: Lamb, et al. (2011).

2.2 Técnica de la Fase concluyente

En esta segunda fase, se utilizó una técnica con un mayor nivel de planeación y una estructura más formal, la encuesta personal a universitarios en la ciudad de Arequipa (ver Anexo I).

Las encuestas presenciales, según Malhotra (1997), están constituidas por cuestionarios estructurados diseñados para obtener información específica de los entrevistados. “Las preguntas estructuradas especifican el conjunto de alternativas de respuesta y su formato. Una pregunta estructurada puede ser de opción múltiple, dicotómica o una escala” (Malhotra, 2008, p. 308). Además, Malhotra (1997), señala que esta técnica tiene varias ventajas, entre las que resaltan su fácil aplicación, confiabilidad de las respuestas y facilidad para la codificación, análisis e interpretación de los datos.

Las encuestas (ver Anexo J) tuvieron como objetivo obtener información acerca del comportamiento de compra, disposición a pagar y medios por los cuales los jóvenes universitarios arequipeños obtienen mayor información acerca del agua embotellada. Así mismo, obtener información estadística acerca del posicionamiento de Yaqua y el grado de conocimiento y/o aceptación del modelo de negocio y el producto que Yaqua ofrece.

Por último, a través de esta técnica y como objetivo principal de esta investigación se obtuvo datos puntuales para determinar el posicionamiento y aceptación que tendría el producto de la empresa social Yaqua ante un eventual ingreso a la ciudad de Arequipa.

2.2.1. Diseño de la encuesta

La encuesta fue diseñada como herramienta para obtener información acerca del público objetivo conformado por jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa, específicamente de las tres universidades con mayor alumnado como se mencionó en el punto anterior. Se escogió estas tres universidades debido a que son las que cuentan con el mayor número de alumnos, los cuales representan el 83% del total de alumnos de las nueve universidades de la ciudad de Arequipa, como se puede apreciar en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 20: Número y porcentaje de alumnos por universidad en la ciudad de Arequipa (2016)

Universidad	Número de alumnos al 2016	% del número de alumnos al 2016
Universidad Nacional San Agustín de Arequipa (UNSA)	29,093	48.41%
Universidad Católica de Santa María (UCSM)	13,686	22.77%
Universidad Católica San Pablo (UCSP)	7,377	12.28%
Universidad Alas Peruanas	3,471	5.78%
Universidad Tecnológica del Perú (UTP)	2,484	4.13%
Autónoma San Francisco	1,871	3.11%
Universidad La Salle	1,008	1.68%
Universidad San Martín de Porres	717	1.19%
Universidad Privada Autónoma del Sur (UPADS)	386	0.64%
TOTAL	60,093	100%

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016).

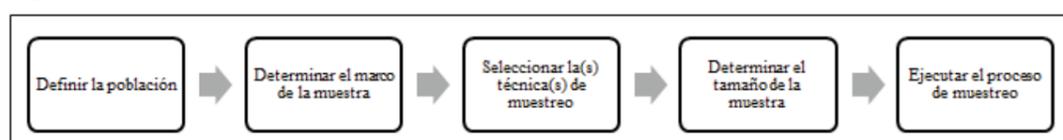
2.2.2. Muestreo de la encuesta

El proceso de diseño de la muestra, de acuerdo con Malhotra, está compuesto por cinco pasos.

(...). Estos pasos están estrechamente interrelacionados y son relevantes para todos los aspectos del proyecto de investigación de mercados, desde la definición del problema hasta la presentación de resultados. Por lo tanto, las decisiones del diseño de la muestra deben integrarse con todas las demás decisiones en un proyecto de investigación (Malhotra, 1997, p. 360).

A continuación se grafica el proceso de diseño de la muestra adaptado a la presente investigación del modelo de Malhotra.

Figura 14: Proceso de la selección de la muestra



Adaptado de: Malhotra (1997).

En primer lugar se debe tener en cuenta a la población objetivo, la cual es “(...) el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz et al. 1980 citado en Hernández 2010 p. 174). Siguiendo la misma línea, Malhotra (1997) desarrolla este término como la agrupación de elementos que comparten características comunes con la finalidad de obtener un universo que sea objeto de estudio para el problema de investigación. En la presente investigación, la población estuvo constituida por las nueve universidades de la ciudad de Arequipa, es decir, estuvo compuesta por un total de 60,093 alumnos.

En segundo lugar, se debe determinar el marco de la muestra, el cual según Malhotra (1997) es una representación de los elementos de la población objetivo que está constituida por una lista o grupo de indicaciones para identificar la población meta. En el caso de la presente investigación, el marco muestral tuvo las siguientes características: jóvenes universitarios de las edades 17-25 años y que asistan a una de las tres universidades mencionadas anteriormente de la ciudad de Arequipa, por lo que la población estuvo compuesta por los estudiantes que asisten a dichas universidades y como se puede apreciar en la Tabla 21 estuvo constituido por 50, 156 alumnos. Si bien este marco muestral contiene en su totalidad a la población objetivo, expresaría razonablemente su opinión.

Tabla 21: Número y porcentaje parcial de alumnos de las tres universidades con más alumnos de la ciudad de Arequipa (2016)

Universidad	Número de alumnos al 2016	% parcial del número de alumnos al 2016
Universidad Nacional San Agustín de Arequipa (UNSA)	29,093	58.01%
Universidad Católica de Santa María (UCSM)	13,686	27.29%
Universidad Católica San Pablo (UCSP)	7,377	14.71%
TOTAL	50,156	100%

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016).

En tercer lugar, se seleccionó la técnica de muestreo a aplicar al marco muestral. Según Hernández et al. (2010), existen dos tipos de muestra: las muestras probabilísticas y las no probabilísticas. En la presente investigación se realizó un muestreo por conglomerados o clústeres que es una clase de muestreo probabilístico, según Hernández et al. (2010) Se empleó

este tipo de muestreo ya que la población objetivo se encuentra en determinados lugares físicos o geográficos. Así mismo, el muestreo se segmentó de manera estratificada ya que se buscó la representatividad de las poblaciones de las tres universidades elegidas manteniendo el porcentaje de alumnos que representaba cada una de ellas con respecto al total de la población.

En cuarto lugar, una vez seleccionada la técnica de muestreo, se procedió a determinar el tamaño de la muestra, la cual es un “subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández et al., 2010, p. 173).

Para calcular la muestra de las encuestas presenciales, se tuvo en cuenta el número de alumnos de las tres universidades escogidas para así poder mantener una proporción con respecto a la población total de alumnos universitarios arequipeños del marco muestral.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

Figura 15: Fórmula para hallar muestra representativa

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Tabla 22: Cálculo de la muestra representativa

Simbología	Significado	Valor
e =	Error muestral	5%
Z =	Valor correspondiente a la distribución de Gauss del nivel de confianza asociado	1.96
p =	Evento favorable (proporción de individuos que poseen característica de estudio)	0.5
q =	Evento desfavorable (1-p)	0.5
N =	Tamaño de la población	60,093
n =	Tamaño de la muestra	382

Adaptado de: Malhotra (2008).

A partir de la aplicación de la fórmula se pudo determinar el tamaño de la muestra que dio como resultado un total de 382 personas a encuestar, número con el que se obtuvo un 5% de error a un nivel de confianza de 95%.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación para realizar el levantamiento de información, se aplicaron tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, las cuales se han explicado de forma detallada en el Capítulo 4. Recapitulando, las técnicas cualitativas, y las cuantitativas no representativas sirvieron de soporte para la estructuración de la fase exploratoria y fueron las siguientes:

- Entrevistas telefónicas a distribuidores.
- Piloto de encuestas virtuales a los universitarios de la ciudad de Lima y Arequipa.
- Encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa.
- Observación en puntos de venta en la ciudad de Arequipa.
- Focus Group piloto a universitarios de la ciudad de Arequipa
- Focus Group a universitarios de la ciudad de Arequipa.

Estas técnicas permitieron levantar información primaria sobre el mercado de agua embotellada en la ciudad de Arequipa, la percepción de los jóvenes universitarios con respecto al agua embotellada, su conocimiento sobre las empresas sociales en general y sobre Yaqua en particular, las preferencias de marcas de agua embotellada y otros temas de su comportamiento de compra.

Con la información obtenida en esta fase, se empleó una técnica cuantitativa para la fase concluyente ya que se encontró información relevante que se necesitaba validar de forma representativa. La técnica que se utilizó para la fase concluyente de la investigación fue la encuesta presencial a universitarios de la ciudad de Arequipa, específicamente a los alumnos de las siguientes universidades: UNSA, UCSM y UCSP. Esta técnica fue más formal que las utilizadas en la fase exploratoria y requirió un mayor nivel de planeación.

A continuación se explicarán las técnicas aplicadas de forma detallada y el aporte que brindaron estas al desarrollo de la investigación.

1. Hallazgos de la fase exploratoria

1.1. Entrevistas telefónicas a distribuidores

El objetivo principal de esta técnica fue obtener información general acerca de la demanda de agua embotellada, las marcas más vendidas, las presentaciones del producto y los canales de distribución, para así tener un panorama general del mercado de agua embotellada en la ciudad de Arequipa.

Esta técnica se aplicó debido a su eficacia para obtener información, de manera rápida y de personas conocedoras del sector con una agenda laboral cargada. Para las dos entrevistas, se aplicó un esquema no estructurado, donde lo importante fue que los expertos se explayen y brinden la mayor cantidad de información posible.

El primer viaje a la ciudad de Arequipa se realizó entre el 21 y el 24 de julio del 2016. En esa oportunidad, se entabló una conversación con la administradora y dueña de la cafetería que se ubica en el segundo piso de la Universidad Católica San Pablo. Ella brindó los números telefónicos de contacto de dos personas que distribuyen por encargo de embotelladoras: el vendedor de los productos de Coca Cola Company (CCC) y el supervisor de AJEGroup.

Se hizo contacto telefónico con ambos. El contacto en CCC, tenía una zona específica para realizar sus ventas y dentro de ella se encontraban la UCSP y la UNSA. Por otro lado, el supervisor de AJEGroup, no tenía contacto directo con las bodegas o quioscos, pero tenía conocimiento general de las ventas generadas por los vendedores a su cargo en cada una de las zonas y de los puntos de venta que se encontraban dentro de las mismas.

Entre los hallazgos de ambas entrevistas telefónicas, se pudo conocer que el mecanismo de ingreso a las tiendas y quioscos de las universidades es sencillo. Por un lado, en la UNSA el único requisito que necesitan los distribuidores es contar con una credencial de la empresa en la que laboran para ingresar a cualquiera de los tres campus de la universidad. Por otro lado, para ingresar a las universidades privadas, tanto AJEGroup como CCC, deben solicitar un permiso a las oficinas de seguridad de cada universidad para que, con dicha autorización, el transportista o vendedor pueda ingresar a la UCSM o UCSP.

Asimismo, el vendedor de CCC comentó que las ventas en las universidades son casi el cuádruple que en una bodega tradicional. En su cronograma de pedidos asiste tres veces por semana a la UCSP y comentó que en el local que está ubicado en el segundo piso de dicha universidad es donde deja más botellas de San Luis en comparación a otros puntos de venta que maneja. En dicho local deja un promedio de 60 paquetes semanales (quince botellas cada paquete) de la presentación personal de San Luis y quince paquetes de la presentación de un litro (seis botellas cada paquete). Al tener esta alta rotación del producto, comentó que San Luis es la que lidera las ventas en esta universidad.

Por otro lado, el supervisor de AJEGroup, comentó que el agua Cielo tiene una alta rotación en cada uno de sus puntos de venta, pero que la marca con mayor participación de mercado en la región es San Luis; esto a pesar de mantener Cielo su estrategia de precio bajo. De igual modo, de las universidades en la ciudad de Arequipa, en donde tiene mayor nivel de

ventas es la UNSA y piensa que el segmento joven, como son los universitarios, tienden a buscar productos de calidad a buen precio.

1.2. Encuestas virtuales piloto a universitarios

1.2.1. Encuestas virtuales piloto- Universitarios de la ciudad de Lima

Se realizaron 30 encuestas virtuales piloto a alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) debido a la practicidad, rapidez y cercanía que se tenía con los estudiantes. Además, ellos tenían un perfil similar al del público objetivo en la ciudad de Arequipa. El objetivo principal de esta técnica fue obtener retroalimentación sobre el cuestionario y el entendimiento de las preguntas.

Al ser la primera de las encuestas realizadas, se pasaron por alto muchas preguntas que fueron relevantes, como la disposición de pago por el producto considerando su fin social, así también como su frecuencia de consumo. En la última pregunta, se dejó un espacio en blanco para que los participantes brindaran sus observaciones con respecto a la encuesta realizada. Algunos encuestados recomendaron que para que la publicidad llegara de una mejor manera al público arequipeño, se debía trabajar con una persona representativa de la ciudad. Con dicha recomendación se formuló la pregunta: De los siguientes personajes, ¿cuál representaría mejor a Yaqua en una campaña publicitaria en Arequipa?

1.2.2. Encuestas virtuales piloto- Universitarios de la ciudad de Arequipa

Se realizaron 40 encuestas virtuales piloto a jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa para verificar que el cuestionario cumplía con los objetivos de la investigación, validar si las preguntas y alternativas eran comprensibles y constatar que las instrucciones eran las adecuadas.

Gracias al uso de esta técnica, se pudo obtener sugerencias de los participantes. Entre las más resaltantes estuvieron el reducir la complejidad del lenguaje utilizado para el planteamiento de las preguntas, así como también las definiciones de empresa social y sobre la empresa Yaqua. Esto se pudo obtener gracias a la aplicación de las siguientes preguntas:

- En una escala del uno al seis ¿Qué tan claras fueron las preguntas que acabas de responder? Donde uno es nada claro y seis totalmente claro.
- ¿Qué opinión o sugerencia podrías brindar de la encuesta realizada?

1.3. Encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa

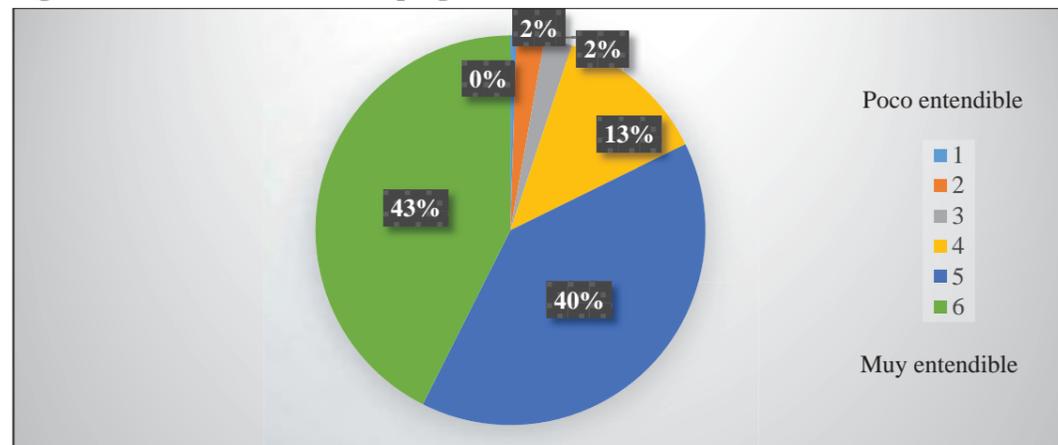
Se realizaron encuestas virtuales (debido a su bajo costo y rapidez), a universitarios de la ciudad de Arequipa con el objetivo de obtener un panorama general de su percepción sobre el agua embotellada, su conocimiento sobre las empresas sociales en general y sobre Yaqua en

particular, las preferencias de marcas de agua embotellada y los lugares en los que normalmente compran el producto (comportamiento de compra).

Los resultados de estas encuestas brindaron información sobre los posibles resultados que podrían obtenerse en la fase concluyente y sobre aquellas preguntas que debían ser reformuladas para que sean más entendibles para los encuestados. Esto último se obtuvo gracias a que se incluyeron dos preguntas sobre la comprensión de la encuesta realizada.

La primera fue una pregunta cerrada: En una escala del uno al seis, ¿qué tan claras fueron las preguntas que acabas de responder? Donde uno es nada claro y seis es totalmente claro.

Figura 16: Entendimiento de las preguntas



Como se observa en la figura anterior, solo un 2% de los encuestados marcaron entre uno y dos, mientras que el 83% de los encuestados marcaron entre cinco y seis, lo cual demostró un buen entendimiento de las preguntas realizadas. Además, validó que las preguntas estaban formuladas correctamente con un lenguaje comprensible.

La segunda pregunta fue abierta: ¿Qué opinión o sugerencia podrías brindar de la encuesta realizada? Como resultado, se obtuvo feedback valioso sobre el orden y redacción de las preguntas. Entre las recomendaciones más resaltantes se encontraron las siguientes:

- “Están bien agrupadas las preguntas de acuerdo al tema, pero hay una sobre el precio de las aguas que debería ir mucho antes”.
- “Me quedó claro el concepto de empresa social, pero tuve que leerla más de dos veces”.

Con las recomendaciones realizadas se detectaron las preguntas que debían ser cambiadas y se cambió el orden de las mismas.

1.4. Observación en puntos de venta en la ciudad de Arequipa

La observación en los puntos de venta se hizo en el primero de los tres viajes realizados a la ciudad de Arequipa. En dicha observación se visitaron trece puntos de venta, ocho boticas y cinco supermercados. Las tres cadenas de boticas visitadas fueron: Arcángel, InkaFarma y MiFarma, mientras que los supermercados pertenecían a las cadenas Metro, Plaza Vea y Tottus.

El objetivo de aplicar esta técnica cualitativa fue observar el precio la posición relativa de Yaqua en las góndolas en comparación con otras marcas. Además, se buscó complementar la observación con una breve conversación con la persona que realizaba la compra de agua embotellada para obtener información acerca de las razones por las cuales compraba el producto.

Por otro lado, se conversó con los vendedores de dichos puntos de venta para obtener información acerca de la rotación del producto Yaqua o interés de compra del consumidor.

1.4.1. Boticas Arcángel

Se visitaron en total tres boticas Arcángel, cuyas direcciones se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 23: Información acerca de Yaqua (625 ml) en la cadena de Boticas Arcángel

Boticas Arcángel			
Dirección	Calle San Juan de Dios 200	Av. Ejercito 901	Av. Trinidad Morán 103
Precio	S/ 1.50	S/ 1.50	S/ 1.50
Exhibición (donde 1 es excelente y 6 pésima)	2. Detrás del mostrador	6. Producto no exhibido	2. A la mano derecha de la caja
Llegada de Yaqua a Arcángel	Primera semana de Julio	Segunda semana de Julio	Cuarta semana de Junio
Ventas	20 botellas semanales aproximadamente	No precisó	24 botellas semanales aproximadamente
Observaciones	Única agua embotellada	Única agua embotellada	Única agua embotellada

La botica de la Av. Trinidad Morán 106 es la sede principal de boticas Arcángel en la ciudad de Arequipa. Es la más grande y la que reporta más ventas semanales, según lo conversado con la encargada de la tienda quien prefirió no mencionar su nombre. Dicha botica tiene una posición estratégica debido a que se encuentra cerca al centro comercial “Real Plaza

Arequipa”, a dos cuadras de la “Clínica San Juan de Dios” y al frente de la “Clínica García Bragagnini”.

Entre los hallazgos más importantes en dicha cadena de boticas, se evidencia que los vendedores no tienen conocimientos del fin social de Yaqua y los consumidores compran el producto, según indica una encargada de tienda, porque la gran mayoría va en busca de una botella de agua para poder tomar su pastilla en ese momento, es decir, no están concientizados con el fin social.

Por el lado logístico, boticas Arcángel no tiene un almacén propio en Arequipa, lo cual implica que la mercadería llega una vez a la semana a la ciudad partiendo desde los almacenes en la Provincia Constitucional del Callao y despachando los productos de forma directa a cada uno de sus locales en Arequipa. Es importante mencionar que debido a la reciente compra de Arcángel por parte de MiFarma, no se sabe el número exacto de boticas Arcángel en la ciudad Arequipa.

1.4.2. Boticas InkaFarma

Se visitaron dos boticas InkaFarma, las cuales estaban ubicadas en las siguientes direcciones:

- Real Plaza Arequipa, Av. Ejército 1009, Cayma.
- Calle Puente Bolognesi 108, Arequipa.

Al igual que en las boticas InkaFarma ubicadas en Lima, estas no venden Yaqua. Por lo que la única marca de agua que comercializan es la que lleva su nombre: “InkaFarma”. Se conversó con las dos encargadas de tienda de dichos establecimientos, pero manifestaron que la información de venta de su marca de agua es reservada.

1.4.3. Boticas MiFarma

De las 21 boticas MiFarma que se encuentran en la ciudad de Arequipa, se visitaron tres, cuya información se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 24: Información acerca de Yaqua (625 ml) en la cadena de Boticas MiFarma

Boticas MiFarma			
Dirección	Calle Mercaderes 145	Calle San Juan de Dios 201	Av. Trinidad Morán 106
Precio	S/ 1.49	S/ 1.49	S/ 1.49
Exhibición (donde 1 es excelente y 6 pésima)	1. Al lado de la caja registradora	1. Parte delantera del mostrador	1. Góndola bajo la caja registradora
Llegada de Yaqua	Enero	No preciso	No preciso
Ventas	12 botellas semanales	20 botellas semanales	No preciso
Observaciones	Única agua embotellada	Única agua embotellada	Única agua embotellada

Los hallazgos de la observación de este punto de venta, demuestran que a pesar de que Yaqua tiene un convenio especial con MiFarma, el ritmo de venta del producto no es alto. Según la vendedora de la tienda, quien prefirió mantener su identidad en incógnito, la razón por la que en MiFarma no se vende la misma cantidad de botellas de Yaqua que en Arcángel, es debido a que en MiFarma se cuenta con un bidón de agua, mientras que en Arcángel no.

Por consiguiente, se evidencia que la gran mayoría de los consumidores de agua embotellada en boticas, no tienen conciencia del valor social que genera Yaqua y solo compran la botella por sed o por la necesidad del momento. No hay registro ni evidencia alguna que compruebe que el consumidor de Yaqua asiste a MiFarma o Arcángel buscando el producto por su fin social.

1.4.4. Supermercados Metro

De los tres supermercados Metro que se encuentran en la ciudad de Arequipa, se visitaron dos, cuyas direcciones fueron las siguientes:

- Av. Aviación 602, Cerro Colorado.
- Av. Lambramani 325, Centro Comercial Parque Lambramani.

A pesar de que en los supermercados Metro en la ciudad de Lima sí se encuentra Yaqua, en Arequipa no se encontró la marca. Tampoco se pudo encontrar la marca Socosani, de origen arequipeño.

Adicionalmente, en los dos supermercados Metro que se visitaron, sus góndolas estaban divididas en tres partes, las cuales tenían la siguiente distribución:

- 1/3 para agua Cielo, con gas y sin gas
- 1/3 para agua Metro, con gas y sin gas
- 1/3 dividido entre el resto de las marcas (San Luis, San Carlos, San Mateo, Evian)

Se evidenció la notoria disposición de Supermercados Metro por promocionar su propia marca y la de agua Cielo.

1.4.5. Supermercados Plaza Vea

En la ciudad de Arequipa se pudo encontrar dos establecimientos de Supermercados Plaza Vea, los cuales se visitaron y cuyas informaciones se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 25: Información acerca de Yaqua (625 ml) en los Supermercados Plaza Vea

Boticas MiFarma			
Dirección	Av. La Marina 300	Av. Ejército 1009	Av. La Marina 300
Precio	S/ 1.45	S/ 1.45	S/ 1.45
Exhibición (donde 1 es excelente y 6 pésima)	5. Ubicado al lado de la manguera contra incendios	5. Ubicado al lado de la pared, en una única fila	5. Ubicado al lado de la manguera contra incendios
Ventas	No precisa	No precisa	No precisa
Observaciones	Alta variedad de agua embotellada	Alta variedad de agua embotellada	Alta variedad de agua embotellada

Entre las marcas y precios de los productos ofrecidos en ambos establecimientos de Plaza Vea se encontró lo siguiente:

Tabla 26: Información acerca del precio de agua embotellada (625 ml) en los Supermercados Plaza Vea

Marca	Yaqua	San Luis	Bell's	Cielo	San Carlos	San Mateo	Late	Evian	Voss
Precio	S/ 1.45	S/ 1.20	S/ 1.10	S/ 1.20	S/ 1.25	S/ 1.49	S/ 1.20	S/ 6.99	S/ 8.05

Realizando la ponderación del porcentaje que ocupaba Yaqua en las góndolas de Plaza Vea, se observó que, en ambas locaciones, Yaqua ocupaba el 2% del espacio designado para aguas embotelladas. Para obtener este resultado se contabilizó la cantidad de botellas visibles en

la primera fila de la góndola y cuánto representaban las cinco botellas de Yaqua en comparación con el total de botellas visibles.

1.4.6. Supermercados Tottus

El Mall Aventura Plaza es el centro comercial más grande de Arequipa. En él se encuentra uno de los tres Supermercados Tottus de dicha ciudad. La dirección del establecimiento es:

- Mall Aventura Plaza, Av. Porongoche 500, Paucarpata

En dicho mall se encontró Yaqua en una mejor posición en relación a la ubicación en Plaza Vea; sin embargo, seguía habiendo poca exhibición en relación al resto de marcas de agua embotellada.

La distribución exacta de agua embotellada en los anaqueles no es tan clara, pero de las cuatro partes en las que se distribuye este tipo de productos, toda una sección es de Cielo (la primera de izquierda a derecha). Luego, casi dos secciones pertenecen a San Luis, en sus presentaciones personales, de 1 litro, de 2.5 litros y hasta la presentación en caja familiar. Finalmente, el resto de la góndola está dividida entre el agua Tottus (que también tiene alta presencia en el anaquel), Evian y San Mateo. Por último, empleando la misma dinámica que la ponderación del porcentaje de Yaqua en la exhibición de la góndola, se evidencia que la marca solo ocupa el 5% del total del espacio asignado para las aguas embotelladas, mientras que la marca San Luis ocupa cerca del 50% de la misma.

1.5. Focus Group piloto a universitarios de la ciudad de Arequipa

En el primer viaje, además de haber aplicado las distintas técnicas mencionadas, se realizó un primer focus group a jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa. El objetivo de aplicar esta técnica como piloto fue tener un primer acercamiento a los gustos, preferencias y opiniones del público objetivo acerca del sector de agua embotellada, así como también sobre el conocimiento de Yaqua. Se utilizó una guía semiestructurada para saber la opinión de los participantes.

Para dicha actividad se presentaron once personas, cuatro de la UNSA, tres de la UCSM, tres de la UCSP y un alumno de la Universidad Alas Peruanas, entre las edades de 18 y 23 años.

Entre los hallazgos más resaltantes están que la mayoría de ellos prefería el agua embotellada por encima de la gaseosa y que su razón principal de consumo era la salud. Además, suelen comprar agua embotellada en los quioscos de la universidad por la cercanía. Con respecto a las marcas de agua que consumían, se notó una marcada diferencia entre los que

consumían Cielo y los que consumían San Luis. Por un lado, los que compraban Cielo, lo hacían pensando en el precio, porque estaba más barata y por otro lado, los que compraban San Luis lo hacían buscando un mejor sabor y por el respaldo que significaba ser un producto de CCC.

Así mismo, se realizó una dinámica en la que se les presentaron cuatro comerciales de diferentes marcas de agua embotellada, entre ellos un spot publicitario de la marca Yaqua, para que luego comentaran al respecto. Se les preguntó qué comercial era el preferido y qué es lo que les gustaría que aparezca en un comercial. Los participantes comentaron que les gustaría saber más acerca de cómo es obtenida el agua. Por ejemplo, en el caso de San Mateo saben que el agua es de manantial, sin embargo, en otras marcas lo único que ven es a una chica tomando agua.

A pesar de haber sido una dinámica interesante, se decidió eliminarla de los siguientes focus group que se realizarían debido a que se consideró que con la pregunta: ¿Qué te gustaría que se mencione o que mensaje te gustaría percibir con los spots publicitarios de Yaqua?, sería suficiente para obtener dicha información y reemplazar la dinámica mencionada.

Así mismo, con la información que se obtuvo se pudo realizar un mapa de empatía (ver Anexo J), el cual tuvo como objetivo definir las características demográficas de los universitarios de Arequipa y comprender su entorno, comportamiento, preocupaciones y aspiraciones (Osterwalder & Pigneur, 2009). De esta manera, al tener un perfil del cliente se pudo tener una idea de cuáles serían los medios de comunicación más adecuados para transmitir la propuesta de valor de Yaqua y hacer conocida la marca, así como también permitirá a la empresa elaborar estrategias de mejora en base a los hallazgos obtenidos.

1.6. Focus Group a universitarios de la ciudad de Arequipa

Gracias a la información obtenida con la aplicación de las técnicas mencionadas anteriormente, se obtuvo un mejor panorama para la estructuración de la guía de preguntas de los focus groups definitivos, la cual se buscó respondiera a los objetivos planteados.

Se decidió que se realizarían cinco focus group: dos con alumnos de la UNSA, dos con alumnos de la UCSP y uno con alumnos de la UCSM. Esta distribución, se escogió, debido a que la UCSM es la que cuenta con menor cantidad de alumnos de las 3 universidades. Cada grupo focal estuvo conformado por un promedio de diez y se aplicó un método semiestructurado, debido a que se tuvo una guía de preguntas a realizar, pero esta no se siguió de manera estricta, aunque se alcanzó a cubrir todos los objetivos, esta vez más concretos:

- Determinar sus preferencias de consumo de agua embotellada.
- Conocer los puntos de venta en los que suelen comprar el producto y otras alternativas en donde les gustaría encontrarlo.
- Determinar si les atrae el producto ofrecido por Yaqua por el fin social de la empresa y su disposición de pago.
- Identificar personajes representativos en Arequipa para que Yaqua pueda realizar alguna campaña en colaboración con ellos.

Los cinco focus group se realizaron en el segundo viaje a la ciudad de Arequipa, entre el seis y ocho de Octubre del 2016; en cada uno se realizó las tres dinámicas siguientes:

- Top of mind (TOM): Se les pidió a los participantes que escribieran la primera marca de agua embotellada que se les viniera a la mente.
- Recordación de la marca: También se les pidió escribir todas las marcas de agua embotellada que recordaran.
- Prueba ciega: Se les entregaron cuatro vasos de agua sin marca y se les pidió que calificaran sus características (sabor, transparencia, olor) del uno al cuatro y que identificaran la marca.

El objetivo de hacer la prueba TOM fue conocer cuál de las marcas de agua embotellada se recordaba con mayor fuerza entre el público objetivo. Por otro lado, la segunda dinámica de recordación total de marca, permitió saber cuáles eran las marcas de agua embotellada que conocían y si entre ellas estaba la marca Yaqua.

Finalmente, el objetivo de la prueba ciega fue saber si el consumidor lograba identificar su marca preferida, saber con cuál de las marcas del mercado asociaban el sabor, olor y transparencia de Yaqua y medir la percepción de las tres variables mencionadas sobre los cuatro productos brindados: Cielo, San Luis, Yaqua y Socosani.

Si bien es cierto, los participante de los focus group fueron de tres universidades distintas y las edades oscilaron entre los 18 y 25 años, sus perfiles fueron similares. Debido a la demandante carga académica que soportan, la mayoría de ellos optaba por quedarse todo el día en la universidad, puesto que aprovechaban el tiempo que tenían entre los espacios de cada clase para avanzar con sus estudios, trabajos o también para compartir momentos de ocio con sus compañeros. Los pocos que regresaban a sus casas manifestaron que lo hacían porque vivían cerca, pero la gran mayoría pasaba cerca de seis horas diarias en la universidad. En las horas de permanencia en sus centros de estudio, la gran mayoría llevaba consigo una botella de agua para saciar la sed y rara vez consumían otro tipo de bebida, como jugos o gaseosas.

Los hallazgos se fueron plasmando mediante la construcción de insights, los cuales según Cristina Quiñonez (2014) son “miradas del consumidor para entender cuáles son las verdaderas razones por las cuales consume”. Los insights revelan comportamientos, pensamientos y sentimientos ocultos, inconscientes de los consumidores. Estos se consideran oportunidades para una empresa ya que podría hacer algo al respecto. Así mismo, permite realizar campañas de marketing y publicidad acordes con lo que busca el consumidor, lo cual podría generar un vínculo con ellos y fidelizarlos (Santa María, 2016)

Cabe resaltar que algunos de los insights fueron contruidos antes de brindar información de Yaqua y su fin social y los otros se construyeron después de hacerlo.

Con el fin de conocer cuál era la principal razón por la que los jóvenes universitarios arequipeños consumían agua embotellada, se realizó la pregunta número tres de la guía del focus: ¿Por qué consumen agua embotellada? La respuesta que prevaleció en los cinco focus group fue que la mayoría prefería consumir agua embotellada por encima de otros productos sustitutos, como las gaseosas o jugos, por salud y el interés por llevar una vida saludable.

- Insight 1: Al consumir agua soy consciente de mi salud, me libero de impurezas y me estimo más... ¡Es mi forma de quererme y cuidarme!

A dicho insight lo respaldan declaraciones como las siguientes:

- “El agua calma más rápido la sed, es más saludable y económica” (Obtenido en el focus group el fecha, lugar, UCSP focus 2).
- “Tomo agua más por salud y obviamente por la sed” (UCSP focus 1).
- “Compro bebida por sed, pero elijo agua por salud” (UCSM).

Con el fin de conocer los puntos de venta en los que suelen comprar el agua embotellada se realizó la pregunta número cinco: ¿Dónde suelen comprar agua embotellada y por qué?

- Insight 2: Me siento contento y cómodo al encontrar cerca de mí el agua que necesito para estar bien todo el día.

Para este insight, las declaraciones que lo respaldan fueron las siguientes:

- “Suelo comprar mi botella de agua dentro de la universidad, en quioscos, en bodegas” (UNSA, focus 2).
- “Compro en los quioscos porque está saliendo de mi clase” (UCSM).
- “Los quioscos están más cerca de los pabellones y la cafetería está muy lejos” (UCSM).

Se observó que la mayoría de los jóvenes universitarios prefiere comprar agua embotellada dentro de sus centros de estudio por la cercanía de los quioscos y también de las cafeterías. La UNSA cuenta con 40 carreras profesionales y tres campus: Biomédicas, Ingeniería y Sociales. En total, en los tres campus, existen 60 quioscos y 3 cafeterías. Hay cerca de dos quioscos por carrera y los estudiantes difícilmente caminan hasta la cafetería.

La UCSM y la UCSP sólo cuentan con un campus y una cafetería cada una, no tienen tantos quioscos como la UNSA, y no son de madera sino más bien de material noble. La UCSP cuenta con dos quioscos mientras que la UCSM con seis.

Tabla 27: Puntos de venta de agua embotellada en las universidades de la ciudad de Arequipa (2016)

	UNSA	UCSM	UCSP
Nº de quioscos	60	6	2
Nº de cafeterías	3	1	1

En cuanto a la variable precio, de acuerdo a la información obtenida en los focus group se pudo construir el siguiente insight:

- Insight 3: Busco una marca de agua de buen sabor y que mi bolsillo pueda pagar siempre.

Este insight se encuentra respaldado por las siguientes declaraciones:

- “Cuando tengo poco dinero compro Cielo porque está barato” (UCSM).
- “Más de S/ 1.50 es un robo” (UCSM).
- “El precio importa, aunque prefiero pagar un poco más por mi San Luis” (UNAS focus 1).

Como se explicó líneas arriba, se encontró que la gran mayoría de los participantes consumía Cielo o San Luis. Con las declaraciones recogidas se halló que, por un lado, las personas que consumían Cielo lo hacían por el precio, debido a que tiene el precios más bajo del mercado de agua embotellada (S/ 1.00). Por otro lado, se halló que los consumidores de San Luis preferían gastar un poco más (S/ 1.20) porque sentían que dicho producto tenía mejor sabor. Así mismo, los participantes manifestaron que suelen pagar un sobrecargo de 20 o 30 céntimos dependiendo del lugar de compra, pero que pagar más de S/ 1.50 era un exceso.

Como se mencionó anteriormente, se realizaron en cada uno de los focus group tres dinámicas. En la primera dinámica, la de top of mind, la marca que ocupó el primer lugar en los cinco focus group fue San Luis, por lo que se puede concluir que esta marca fue la más recordada en primer lugar por la mayoría de los participantes. Cabe resaltar que en esta primera dinámica, ninguno de los participantes mencionó a la marca Yaqua, sin embargo, en la segunda

dinámica, de recordación total no asistida, algunos de los participantes la mencionaron a pesar de que Yaqua no ha realizado aún ninguna campaña publicitaria en esta ciudad.

Es importante resaltar que en los focus group a quienes mencionaron Yaqua se les preguntó cómo se habían enterado de la marca y la mayoría contestó que fue por la asistencia al Congreso Nacional de Ingeniería Industrial 2016 (CONEII 2016), donde el cofundador de Yaqua, Fernando Tamayo, dio una conferencia acerca de la empresa.

Para la dinámica tres, la gran mayoría acertó en el nombre de la marca del primero de los vasos que era San Luis. Además, la calificaron como la de mejor sabor entre las cuatro. En el caso del vaso número dos, que era Yaqua, nadie acertó en el nombre, sin embargo, los participantes la ubicaron como la segunda de mejor sabor y manifestaron que sí la comprarían. Por otra parte, con relación al vaso número tres, Cielo, pocos participantes acertaron en la prueba ciega con la marca y cierta parte la catalogó como “agua de caño”. Finalmente, el último de los vasos se llevó la peor de las calificaciones en sabor debido a su alta concentración de minerales, lo cual hizo que todos los participantes reconocieran que era Socosani.

Tabla 28: Dinámica tres: Prueba ciega

Número de vaso	Marca de agua embotellada
1	San Luis
2	Yaqua
3	Cielo
4	Socosani

A lo largo de los focus group, se buscó generar un lazo de confianza para que todos participaran y que la dinámica fuera más enriquecedora. Así mismo, se introdujo el tema de Yaqua y su fin social, explicando con palabras simples lo que era una empresa social. Luego de brindar la definición de empresa social y lo que realizaba Yaqua, se obtuvieron varias declaraciones al respecto y las más resaltantes fueron las siguientes:

- “Creo que es algo bueno porque me permite ayudar solo comprando una botella de agua, pero el tema del dinero tiene que ser claro” (UNSA, focus 2).
- “¿Cómo sé si realmente donan el 100% de sus utilidades?” (UCSM).
- “¡Me parece genial! Al fin alguien puede ayudar a las personas que más lo necesitan, no todo es ganar dinero y generar utilidades (UNSA, focus 1).

Con las declaraciones obtenidas se construyó el siguiente insight:

- Insight 4: Es genial que una empresa peruana ponga por delante el ayudar que el lucrar, pero hace falta que ponga énfasis en su transparencia.

El hecho de que una empresa destine el 100% de sus utilidades netas¹ a financiar proyectos que ayuden a personas más necesitadas, con la potabilización del agua, fue una idea valorada por los participantes de los focus group. Sin embargo, en ellos quedaba latente la posibilidad de que la empresa no fuera transparente y solo utilizara este modelo de negocio (empresa social) como una forma de publicidad para posicionarse en la mente de los consumidores.

Al ser los jóvenes universitarios el público objetivo de Yaqua para Arequipa, la forma de comunicación debería ser cercana, es por ello que la mayoría de los participantes preferiría informarse de este fin social a través de las redes sociales, de forma particular en Facebook. Por otra parte, les parecía importante que en los quioscos o cafeterías dentro de las universidades se peguen afiches informando de Yaqua como la labor que hace y el fin social de esta empresa. Finalmente, en cuanto a la variable de promoción, los participantes consideraron que una activación BTL², dentro de su centro de estudios sería una buena idea, siempre y cuando esta fuera dinámica, informativa e involucre a los estudiantes.

Con la información obtenida acerca de los medios de comunicación por los cuales les gustaría informarse acerca de la empresa Yaqua se pudo construir el siguiente insight:

- Insight 5: Si voy a pagar más por una botella de agua de una empresa social, me tienen que hacer sentir que realmente estoy ayudando.

Algunas de las declaraciones más resaltantes con las que se construyó el insight fueron las siguientes:

- “Podría pagar hasta un sol más, siempre y cuando me digan y me demuestren que estoy ayudando, que me involucren con el proyecto” (UCSP, focus 2).
- “Si a veces pago S/ 1.50 por una San Luis donde los dueños se quedan con el dinero, preferiría pagar un poco más si supiera que ese dinero está yendo a ayudar a alguien” (UNSA, focus 2).
- “Podría pagar más, siempre y cuando tenga claro este tema del fin social” (UNSA, focus 1).

¹ La Utilidad Neta, es aquella que resulta luego de restar todos los costos, gastos, e impuesto a las ventas. Ver Anexo A.

² El BTL, termino por sus siglas en ingles que significan Below The Line, hace referencia a la técnica del marketing que no utiliza medios convencionales de comunicación.

Estas declaraciones demostraron que los jóvenes universitarios que participaron de los focus group estaban dispuestos a pagar un poco más por un producto de una empresa social, siempre y cuando estuvieran seguros de que realmente la empresa estaría destinando sus utilidades netas a los proyectos de potabilización de agua.

Finalmente, se buscó cumplir con el último de los objetivos de los focus group, el cual era conocer a personajes representativos de la ciudad de Arequipa, con los que los jóvenes universitarios se sintieran representados o que encajaran con el fin social de la empresa Yaqua. De esta manera, estos personajes podrían ser voceros de Yaqua en los spots publicitarios, así como lo hizo el boxeador Jonathan Maicelo, en los spots publicitarios realizados en la ciudad de Lima.

De acuerdo a las declaraciones obtenidas se pudo construir el siguiente insight:

- Insight 6: Me sentiría más identificado si eligieran a un personaje que todos los arequipeños quieran. No debe ser de la farándula.

Algunas de las declaraciones más resaltantes que permitieron construir el insight anterior fueron las siguientes:

- “El policía amable (Eloy Vera), es una persona bien representativa de Arequipa por su empatía, busca el bien para la sociedad y se ve que es súper gentil” (UNSA, focus 2).
- “¡El cachete Zúñiga! La gran mayoría lo conoce, y saben que es una persona intachable (UNSA, focus 2).

En la introducción de este tema, se les pidió a los participantes que dieran características personales que debería tener la persona que participaría de un spot publicitario para promocionar la marca Yaqua. Posteriormente, se canalizaron estas ideas y aterrizaron en nombres de arequipeños, siendo los más mencionados “el Policía Amable” (Eloy Vera) y “el Cachete (Ysrael) Zúñiga”, jugador del equipo arequipeño Melgar FBC. Otras personas que también fueron mencionadas fueron Mario Vargas Llosa (escritor) y Ramiro Saavedra (“Kurt Cobain” del programa televisivo Yo Soy).

2. Hallazgos de la fase concluyente

Con la información cualitativa obtenida, se procedió al diseño del cuestionario para la encuesta final (ver Anexo K). En total se formularon 23 preguntas, las cuales fueron divididas en cuatro grandes partes:

- 1) Datos generales del encuestado
- 2) Actual comportamiento de compra
- 3) Empresa social

4) Precio, plaza y promoción de Yaqua

Es necesario mencionar que estas partes estaban ligadas de forma estrecha con los objetivos de la encuesta, los cuales fueron:

- 1) Conocer las preferencias de los jóvenes universitarios arequipeños con respecto a las marcas, puntos de venta y el pago por el agua embotellada.
- 2) Conocer el grado de conocimiento de los jóvenes universitarios arequipeños, sobre las empresas sociales y en específico sobre Yaqua.
- 3) Conocer la disponibilidad de pago después de escuchar la definición de empresa social y de saber acerca de Yaqua.
- 4) Conocer el medio publicitario por el cual preferirían enterarse acerca de la empresa social Yaqua y escoger a las personas representativas de la ciudad de Arequipa que pudieran ser voceros de la marca.

Además, como se explicó en el capítulo anterior, la población estuvo conformada por los alumnos de las tres universidades con mayor cantidad de alumnos de la ciudad de Arequipa. La población total de alumnado de estas 3 universidades ascendió a 50,156 y tras la aplicación de la fórmula de determinación del tamaño de la muestra se definió que serían 381 encuestas las que se aplicarían. La cantidad de encuestas que debían ser aplicadas por universidad para que se mantuviera la proporción del porcentaje sobre el total de alumnado se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 29: Número de encuestas realizadas por universidad

Universidad	UNSA	UCSM	UCSP
N° de encuestas	221	104	56

Antes de dar inicio al análisis de los hallazgos obtenidos (ver Anexo L), varios de estos serán comparados con el informe final del “Estudio nacional del consumidor peruano 2015: Bebidas - Agua embotellada” (Arellano, 2015). En dicho informe, Arellano Marketing hace un análisis del sector y brinda información valiosa sobre el comportamiento del consumidor peruano ante el agua embotellada. Esta comparación ayudará a reafirmar que el público objetivo que se planteó en esta investigación es un potencial consumidor de agua embotellada en comparación a otros segmentos del mercado.

2.1. Datos generales del encuestado

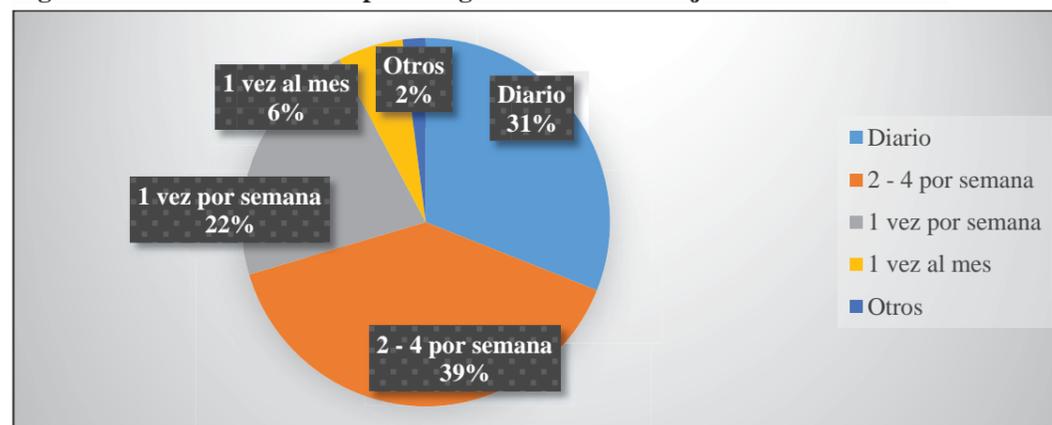
Según Arellano (2015) en el “Estudio nacional del consumidor peruano 2015: Bebidas - Agua embotellada”, el 80% de los peruanos compra agua embotellada. Sin embargo, en la

encuesta realizada en la presente investigación a los jóvenes universitarios de las tres universidades mencionadas anteriormente de la ciudad de Arequipa, el 91% de ellos manifestó que compra agua embotellada, lo cual indica que este segmento supera en porcentaje al promedio nacional. Por otra parte, de la pregunta número dos, que se hizo para conocer el motivo del consumo de agua embotellada, se obtuvo que el 66% la consumía por sed, el 43% lo hacía pensando en su salud y el 14% debido a su sabor.

2.2. Actual comportamiento de compra

Con la respuesta a la pregunta tres: ¿Por qué no consumes agua embotellada?, se obtuvo un hallazgo muy importante. Al inicio de esta investigación se eligió la ciudad de Arequipa debido a que el 24% de las personas de dicha ciudad consumían agua embotellada todos los días y, considerando sus 869,351 ciudadanos, representaba la mayor cantidad de personas en ciudades del país que consumían agua embotellada todos los días. Sin embargo, luego de obtener el resultado de la pregunta, se evidenció que el 31% de los jóvenes universitarios de las tres universidades de Arequipa consume agua embotellada todos los días, porcentaje que supera la media de los otros posibles segmentos. Se reafirmó entonces, que el público objetivo elegido es un buen target para el ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa.

Figura 17: Frecuencia de compra de agua embotellada de jóvenes universitarios



En la encuesta realizada para esta investigación se permitió al encuestado marcar más de una alternativa en la pregunta cinco: ¿Dónde sueles comprar el agua embotellada? En esta pregunta se obtuvo que el 72% de los encuestados compraba agua embotellada en las bodegas, como segunda opción, el 51% compra en los quioscos, seguido de las cafeterías con un 25%. Este resultado concuerda con lo obtenido en los focus group, donde los participantes manifestaron que permanecían muchas horas en sus centros de estudios, motivo por el cual las bodegas y quioscos son los principales lugares donde compran agua embotellada. Un resultado importante es que en el quinto lugar de preferencia de compra están los supermercados con un

19% y en séptimo lugar las farmacias con un 11%, puntos de venta donde actualmente se encuentra Yaqua en la ciudad de Arequipa por iniciativa propia de los retailers. De forma complementaria con la pregunta seis, en donde se preguntó por preferencia en el lugar de compra, de los 51% que de encuestados que eligió quioscos, el 71% lo hace por su cercanía.

Para conocer el precio actual que paga el público objetivo por agua embotellada, se realizó la pregunta siete, donde se preguntó por el monto que actualmente pagaban por una botella personal de agua. Según las respuestas obtenidas, los montos variaron entre S/ 1.00 y S/ 1.70, la moda estadística³ fue de S/ 1.20 y el promedio ponderado⁴ de pago fue de S/ 1.27. Esta información se consideró relevante debido a que se buscó realizar una comparación más adelante con la disposición de pago luego de haberse especificado el fin social de Yaqua y conocer si los consumidores estarían dispuestos a pagar un diferencial adicional por el producto teniendo claro el fin social al cual estarían contribuyendo.

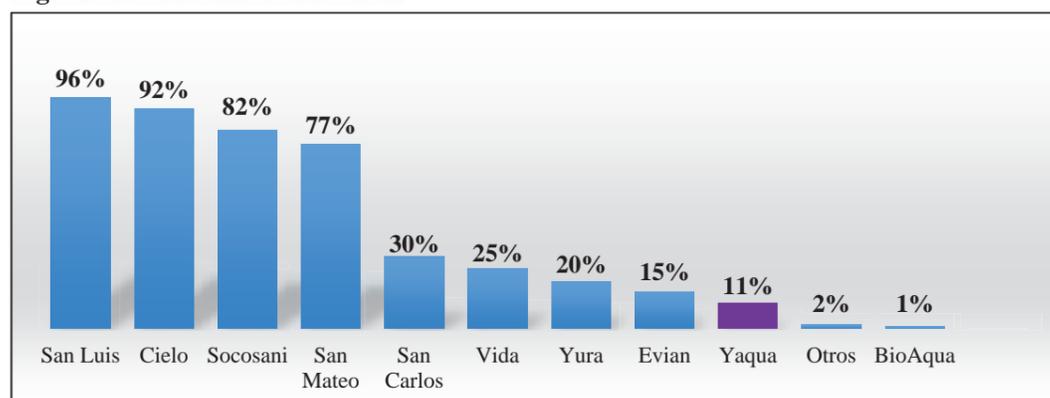
La pregunta nueve de la encuesta se realizó para conocer las marcas de agua embotellada que recordaban. Esta pregunta fue cerrada y podían marcar más de una alternativa. El resultado que se obtuvo fue que San Luis y Cielo eran las marcas con mayor nivel de recordación, seguidas de Socosani, la marca de agua embotellada de origen arequipeño. Al no haber realizado ninguna campaña publicitaria en la ciudad de Arequipa, Yaqua se encontró en noveno lugar de un total de diez marcas, así como se muestra en la Figura 18.

De todas las personas que conocían Yaqua, el 86% sabía que lo particular del producto era que pertenecía a una empresa social y el 46% se enteró de la empresa por medio de “otros” donde especificaban que fue en el evento CONEII 2016, tras la exposición del cofundador de la empresa, donde se enteraron de la organización y el fin que persigue.

³ La moda estadística, es la respuesta con mayor frecuencia absoluta.

⁴ El promedio ponderado es la suma de los datos obtenidos, entre la cantidad de muestras.

Figura 18: Recordación de marca

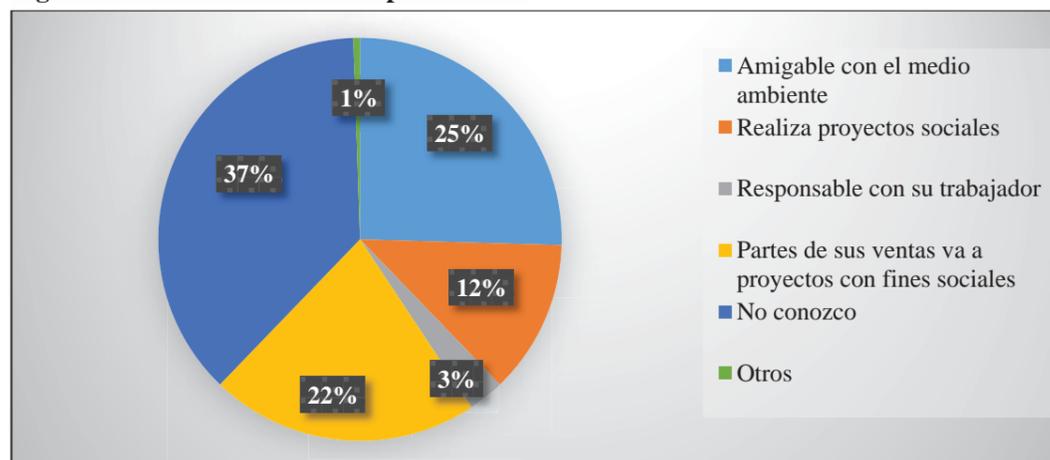


Con lo que respecta al consumo actual de agua embotellada, el 66% de los jóvenes universitarios arequipeños consumían San Luis, mostrando una diferencia considerable ante sus competidores más cercanos los cuales fueron Cielo con 24%, San Mateo con 6% y Socosani con 4%. Las razones de dicha elección fueron: el sabor, con un 54%; el precio, con un 28% y la costumbre, con un 21%.

2.3. Empresa social

Como se observa en la Figura 19, las respuestas para la pregunta catorce, ¿Conoces las características para una empresa social?, fueron muy dispersas. Por tal motivo, se consideró que Yaqua al ingresar a la ciudad de Arequipa debería contar con una estrategia asertiva para comunicar este nuevo modelo de negocio.

Figura 19: Conocimiento de Empresa Social



Luego de la pregunta anterior, se hizo la aclaración de lo que realmente era una empresa social: una empresa social es una empresa como cualquier otra que ofrece productos y/o servicios y que destina parte de sus ventas a resolver/atender un problema específico de la

sociedad. Después que se supo esta definición se realizó la pregunta dieciséis: ¿Cuánto valoras que una empresa destine parte de sus ventas a resolver un problema de la sociedad? En una escala de Likert del uno al cuatro, donde uno era “no valoro nada” y cuatro era “valoro mucho”. El resultado que se obtuvo fue que el 84% de los encuestados marcó entre tres y cuatro, por lo que se podría decir que una de las hipótesis planteadas en la que los jóvenes universitarios sí le darían un valor agregado a Yaqua por ser un agua embotellada que persigue un fin social, sería válida.

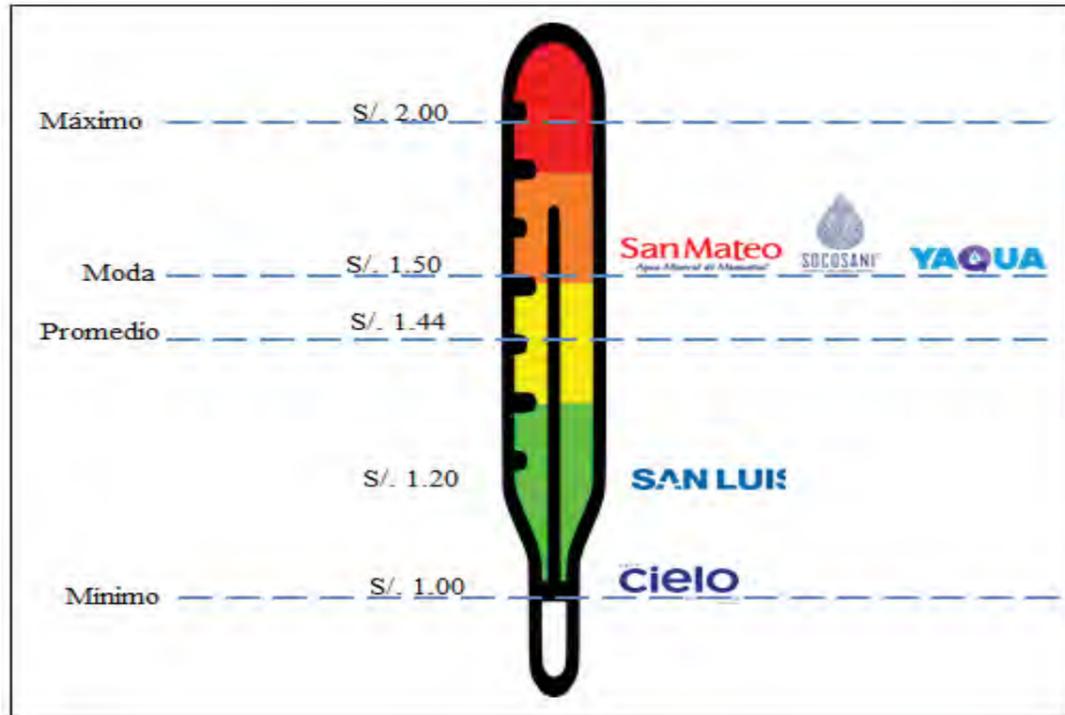
De forma adicional, el 89% de encuestados marcó entre 3 y 4 en la pregunta quince, donde el 87% de ellos marcó que probable o definitivamente sí compraría el producto (relación pregunta 15 con 16) y el 56% de ellos preferiría encontrar el producto en quioscos (relación pregunta quince con dieciséis y diecisiete). Evidenciando estas variables, se reafirma la hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación, donde se indica que los jóvenes universitarios si aceptarían el producto por su fin social y lo buscarían en los quioscos de sus universidades por su cercanía.

2.4. Precio, plaza y promoción de Yaqua

Como se mencionó con anterioridad, en la pregunta siete, se preguntó el precio actual que se paga por una botella personal de agua embotellada. La moda estadística fue de S/ 1.20 y la media de S/ 1.27. En la pregunta diecisiete, se preguntó por la disposición de pago sabiendo el fin social que Yaqua persigue. En dicha pregunta la respuesta obtuvo una moda estadística de S/ 1.50 (el 47% de los encuestados) y un promedio ponderado de S/ 1.44. De esta forma, se observó que el público investigado estaría dispuesto a pagar un monto adicional por el producto al saber su fin social.

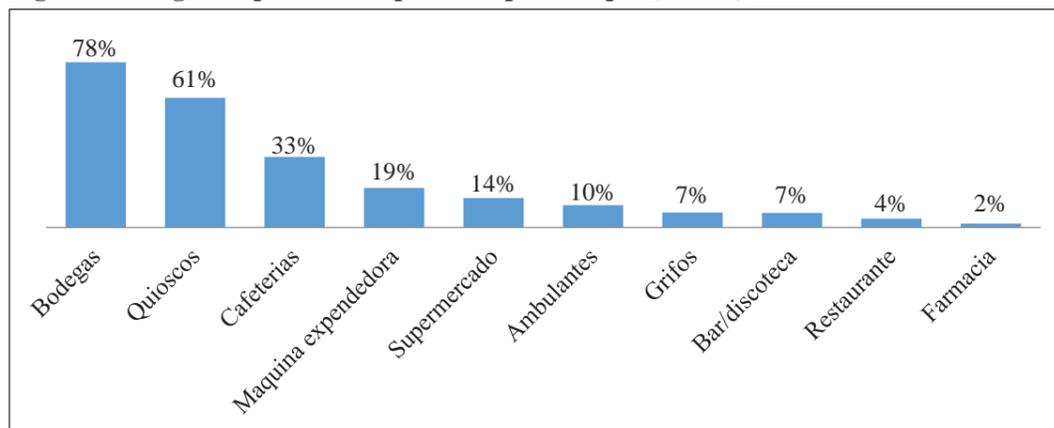
A continuación, con el fin de identificar el posible precio con el cual podría entrar Yaqua a Arequipa, se utilizó la herramienta del termómetro de precios. Esta herramienta permite identificar los precios de los productos de la competencia existentes en Arequipa y el rango de precios que el consumidor aceptaría de acuerdo a las encuestas realizadas.

Figura 20: Termómetro de precios



Con respecto a la plaza, se realizó una pregunta cerrada de opción múltiple donde el participante podía marcar más de una opción. El objetivo de la pregunta dieciocho, era conocer dónde preferirían encontrar Yaqua. Como resultado se obtuvo que el 78% de los universitarios encuestados preferirían encontrarla en bodegas y el 61% en quioscos. El porcentaje de “bodegas” es similar al obtenido en la pregunta realizada por Arellano Marketing (Arellano, 2015) de ¿Cuáles son los lugares en los que realiza la compra de agua embotellada?, donde el 74% indicó que compraba agua embotellada en las bodegas.

Figura 21: Lugar de preferencia para comprar Yaqua (625 ml)

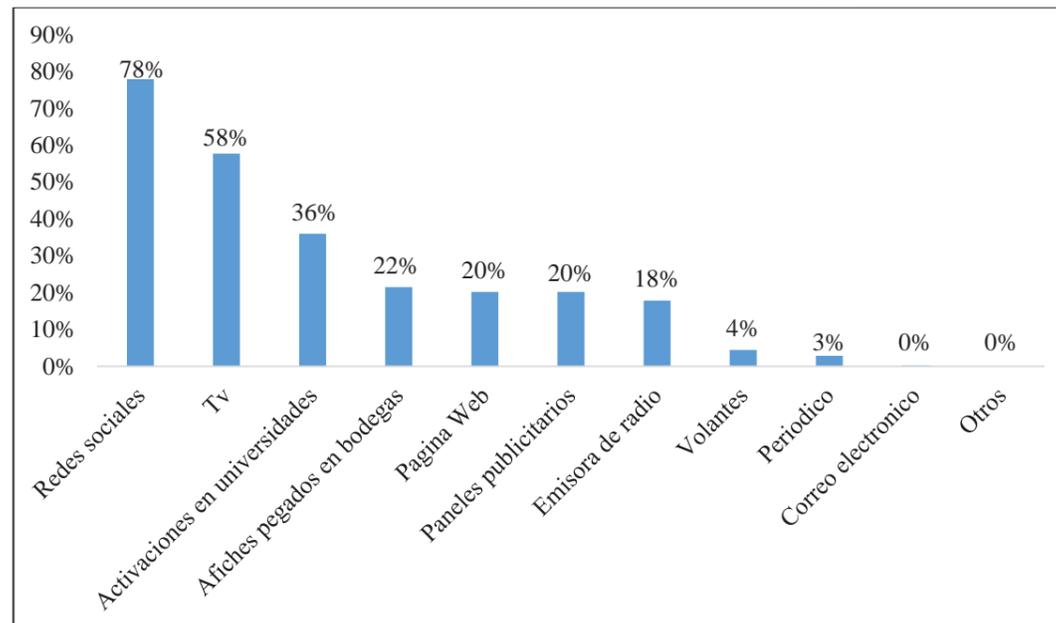


En tercer lugar se ubicó cafeterías con 33%. De forma complementaria, se les preguntó si les gustaría encontrar este producto en los quioscos o cafeterías de sus universidades (pregunta diecinueve). A dicha pregunta el 35% de los encuestados respondió que le gustaría mucho y el 52% que le gustaría, por lo que el 87% de universitarios encuestados estaría de acuerdo con que se ofrezca el producto en los quioscos o cafeterías de su universidad.

Así mismo, la pregunta veinte que indicaba “si el producto ofrecido costaría S/1.50, estaría en el lugar de su preferencia y si el sabor fuera bueno, ¿con qué frecuencia comprarías el producto?”, el 66% compraría el producto con una frecuencia de por lo menos 2 a 4 veces por semana. Sin embargo, si solo se tomara la muestra de encuestados que marcaron entre 3 y 4 de la pregunta quince (quienes indicaron que si valorarían que una empresa destine parte de sus ventas a resolver un problema de la sociedad, el porcentaje que antes era 66% se incrementa a 90%.

Con respecto a la variable promoción, en la pregunta veintiuno se preguntó al encuestado cuál sería el mejor canal para la comunicación de la marca. En dicha pregunta cerrada, se le permitió marcar al encuestado hasta tres opciones. El 78% de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa encuestados esperarían enterarse de la marca a través de redes sociales. Según Nieto (2016), la red social más utilizada durante el 2016 es Facebook, y es una de las herramientas que actualmente maneja Yaqua para su publicidad en Lima.

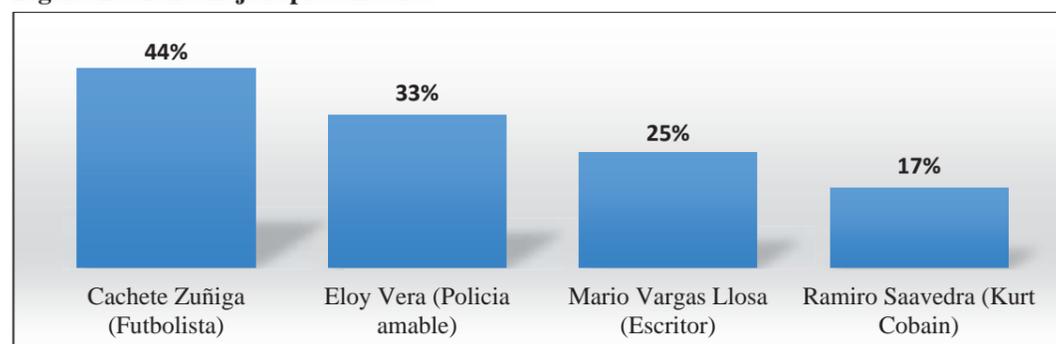
Figura 22: Medios a través de los cuales les gustaría enterarse de Yaqua



En segundo lugar, el 58% de los encuestados preferiría enterarse de la empresa y su fin social por medio de spots televisivos, sin embargo, la empresa Yaqua tiene por política no pagar por este tipo de canal de comunicación debido a sus altos costos. En tercer lugar, se encuentra la comunicación a través de activaciones con un 36% de aceptación y la comunicación a través de afiches pegados en los quioscos y cafeterías con un 22%. Como se mencionó anteriormente, en los focus group realizados, las activaciones en las universidades fueron recomendadas como medio publicitario ya que en una de las universidades la marca de energizantes Volt a inicios del año 2016 realizó activaciones y generaron una buena experiencia.

En la realización de los focus group, los participantes mencionaron cuatro nombres de las personas que creían serían buenos embajadores de la imagen Yaqua en la ciudad de Arequipa. Para la realización de la encuesta se les permitió marcar más de una alternativa y el 44% de los participantes señaló que “el Cachete Zúñiga” (jugador de fútbol del club Mariano Melgar F.C. de Arequipa) sería una buena imagen. De forma complementaria, en los focus group, los participantes expresaron con unanimidad su acogida a este futbolista, manifestando que era un ejemplo de vida, perseverancia y coraje. Esto sumado a que los arequipeños tienen un fuerte apego emocional con el Melgar F.C., por ser el equipo de fútbol de su ciudad que juega en primera división. Es importante mencionar que Eloy Vera, policía considerado el peruano más amable del 2013, en el concurso realizado por el Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, obtuvo un 33% de aceptación por los encuestados.

Figura 23: Personaje representativo



Finalmente, la última de las preguntas de la encuesta fue: ¿Qué tanto valorarías que Yaqua financie un proyecto de potabilización de agua en un distrito de Arequipa? En una escala de Likert del uno al cuatro, donde uno es “valoras poco” y cuatro “valoras mucho”, el 91% de los encuestados marcó entre las opciones 3 y 4, es decir, que valorarían el hecho de que se realice una proyecto de potabilización en Arequipa.

CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

A continuación se presenta el Plan de Marketing, el cual tiene como objetivo principal establecer las estrategias de marketing que permitan cumplir con los objetivos del área, los cuales deben estar alineados con el plan estratégico de la empresa (Mayorga & Araujo, 2014).

En el caso de la empresa que se está analizando en la presente investigación, es una empresa ya constituida por lo que cuenta con un plan estratégico establecido. Es decir, que ya tiene una visión, misión, objetivos y estrategias que han sido trazadas para poder alcanzar los objetivos de la empresa en el corto y largo plazo.

Como se vio previamente en el Capítulo 2, en un plan de marketing se debe realizar un análisis de la situación, diagnóstico y del plan estratégico que empleará la empresa, una investigación de mercado para posteriormente formular la estrategia de marketing, establecer el marketing mix y por último, realizar una evaluación económico-financiera.

1. Análisis de la situación y diagnóstico

En el Capítulo 3 se desarrolló la primera fase del Plan de Marketing: el análisis de la situación, que comprende el análisis externo (empleando las 5 fuerzas y PESTEL) e interno (AMOFHIT) de la empresa Yaqua. Con ello se pudo obtener el diagnóstico de la situación que se plasmó en el FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Es necesario indicar que el análisis se pudo efectuar gracias a la investigación de mercado que se realizó previamente.

2. Formulación estratégica de marketing

Como se vio en el Capítulo 2, la formulación estratégica de marketing es la tercera fase del Plan de Marketing y está compuesta por la definición de los objetivos de marketing así como de las estrategias de segmentación, posicionamiento, crecimiento y marketing mix (Mayorga & Araujo, 2014).

2.1. Objetivos

Como ya se mencionó capítulos atrás, para el desarrollo de la presente investigación, se ha definido como público objetivo a los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa. Si bien la investigación concluyente se hizo para los estudiantes universitarios de las tres universidades con mayor población, (UCSA, UCSP y UNSA) se estima que los hallazgos reflejan razonablemente el comportamiento de los alumnos de otras universidades.

A continuación, se presentan los objetivos de marketing:

- 1) Superar la venta de 35,000 botellas mensuales al año de iniciadas las operaciones.
- 2) Realizar un proyecto de potabilización de agua en alguna ciudad del departamento de Arequipa en un máximo de 24 meses de iniciadas las operaciones.
- 3) Alcanzar el 1% de participación de mercado en la ciudad de Arequipa luego de 18 meses de iniciada la comercialización.
- 4) Incrementar a 35% la recordación de la marca Yaqua en el público objetivo, luego de 10 meses de iniciada la comercialización del producto en las universidades de la ciudad de Arequipa.
- 5) Aumentar el conocimiento del significado de una empresa social al 15% en nuestro público objetivo luego de 10 meses y al 30% luego de 18 meses de iniciada la comercialización del producto en las universidades de la ciudad de Arequipa.
- 6) Tener presencia en el 80% de puntos de venta de las universidades de la ciudad de Arequipa a los 10 meses de iniciadas las operaciones.
- 7) Aumentar la interacción (número de visitas, nuevos seguidores, número de comentarios, publicaciones) en un 10% del público objetivo en las redes sociales de Yaqua a los tres meses de iniciada la campaña de lanzamiento en la ciudad de Arequipa.

2.2. Estrategias de Marketing

Una vez establecidos los objetivos de marketing se procedió con la definición de las estrategias que se desarrollarán a continuación:

2.2.1. Segmentación de mercado y Targeting

La estrategia de segmentación define los criterios para dividir en grupos pequeños el mercado. Según Kotler y Keller (2012, p. 214) “un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos”. Esta estrategia permite a la empresa encontrar un grupo de personas y atenderlo de una mejor manera al ajustar su producto y/o servicio a sus necesidades.

Para el presente estudio, se segmentó el mercado utilizando los criterios geográficos y demográficos que se pueden apreciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 30: Variables para la segmentación de mercado

Variable	Criterio	Descripción
Geográfica	Región	Ciudad de Arequipa.
Demográfica	Sexo	Hombres y Mujeres.
	Edad	17-25 años.
	Ocupación	Estudiante universitario.

Por lo tanto, el mercado meta al cual se dirigiría la empresa Yaqua con su producto de agua embotellada sería jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa de 17 a 25 años de edad.

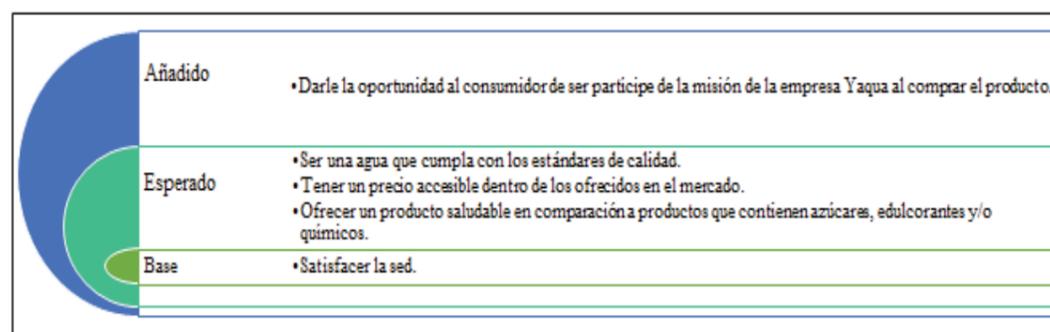
Es necesario mencionar que para fines de esta investigación y para el posterior ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa se están tomando criterios que definen un nicho de mercado (mercado objetivo), pero que en el largo plazo esta segmentación se tornaría más amplia puesto que el producto que ofrece Yaqua es de consumo masivo y podría ser consumido por diferentes grupos de personas de la ciudad.

2.2.2. Posicionamiento y diferenciación

Por un lado, la estrategia de posicionamiento consiste en “(...) diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa” (Kotler & Keller, 2012, p. 216).

Por lo tanto, con esta estrategia lo que se busca es que se posicione el producto de la empresa en la mente del consumidor diferenciándose por encima de los ofrecidos por la competencia y para ello es necesario que se comunique la propuesta de valor. Esta puede plasmarse con los beneficios (básico, esperado y añadido) que ofrece y que pueden observarse en el gráfico que se presenta a continuación:

Figura 24: Beneficios de la marca de agua embotellada Yaqua

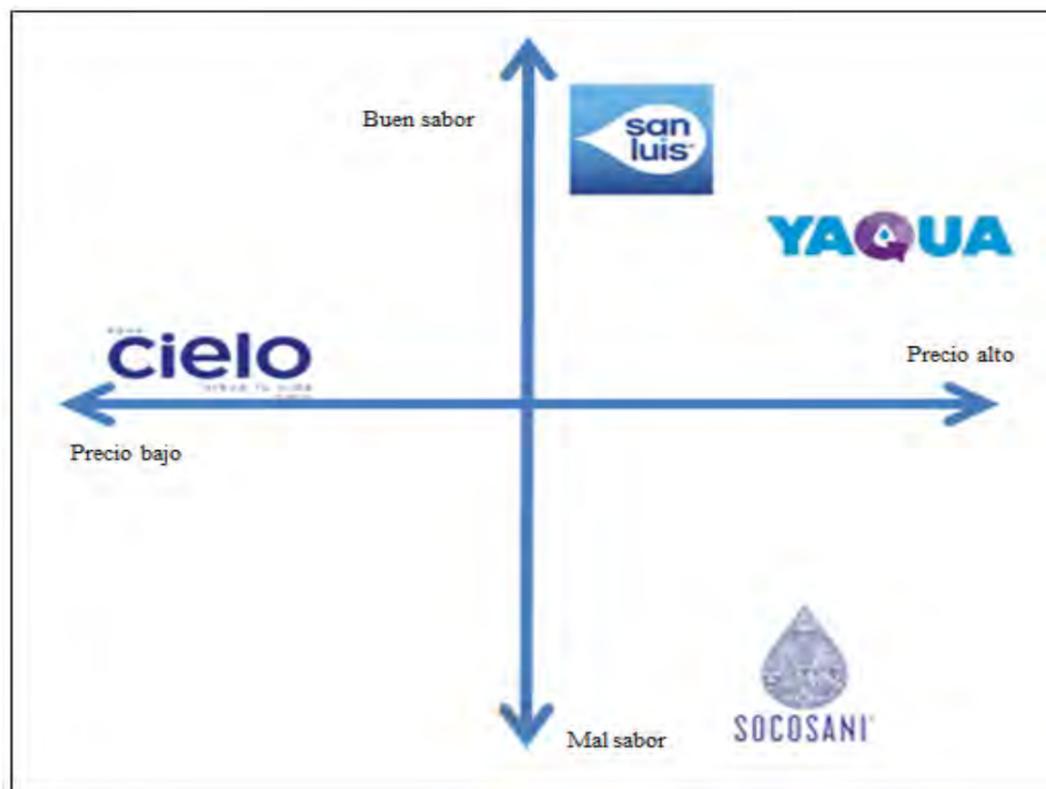


Una empresa puede utilizar una estrategia de diferenciación y buscar distinguirse de la competencia por medio de los empleados, canal, imagen o producto/servicio. La empresa Yaqua

se basa en la estrategia de diferenciación que da un beneficio añadido al consumidor al darle la oportunidad de que al comprar el producto pueda ayudar a un fin específico.

A continuación se presenta un mapa de posicionamiento basado en la información obtenida a partir de los focus group realizados.

Figura 25: Mapa de posicionamiento sabor-precio de Yaqua según focus group realizados



La marca Yaqua ocupa un posicionamiento favorecedor, al ser percibida por las personas como agua de buen sabor a un precio accesible como se puede apreciar en el mapa de posicionamiento anterior. A pesar de que el precio de Yaqua sea mayor de otras marcas, el diferencial mínimo que estarían pagando sería por el fin social que la empresa persigue. Cabe resaltar que de acuerdo a esas variables la empresa espera mantenerse posicionada de esa manera.

Por otro lado, si se consideran otras variables como las que se aprecian en la Figura 26, Yaqua buscaría posicionarse como la única marca social en los puntos de venta (quioscos y bodegas). Si bien Cielo podría ser considerada como una marca social por sus botellas ecoflex (ecoamigables porque tienen 33% menos de plástico), sería algo errado ya que eso se

enmarcaría dentro de la definición de una empresa socialmente responsable y no una empresa social y por lo tanto, marca social.

Figura 26: Mapa de posicionamiento fin social-precio de Yaqua esperado



a. *Estrategia Genérica de propuesta de valor*

De acuerdo a la investigación y herramientas utilizadas, el producto que ofrece la empresa Yaqua aportaría más beneficios de los ofrecidos por la competencia al brindar la posibilidad de que al comprar el producto, el cliente aporte a un fin social.

Por lo tanto, la propuesta de valor tiene un mayor beneficio que no se encuentra directamente en el producto, sino que está ligado a la satisfacción que siente el cliente al saber que al comprarlo está siendo partícipe de la propuesta de valor (del fin que la empresa persigue). Así mismo, el precio establecido es mayor al promedio ofrecido en el mercado debido a que se busca que el margen sea el máximo posible, para que el impacto que resulte de destinar el 100% de las utilidades netas sea mayor. Por ello, se optó por una estrategia de diferenciación más por más. A continuación, la estrategia escogida:

Figura 27: Estrategia genérica de posicionamiento de propuesta de valor de Yaqua

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficio	Más	★		
	Lo mismo			
	Menos			

Adaptado de: Kotler y Keller (2012)

2.2.3. Crecimiento

La estrategia de crecimiento puede elaborarse utilizando el modelo estratégico de la matriz producto-mercado o Matriz de Ansoff, la cual “sostiene que existen cuatro alternativas estratégicas que se pueden formular sobre la base de las variables producto y mercado (...)” (Mayorga & Araujo, 2014, p. 91).

Las estrategias de crecimiento de un negocio son importantes para que una empresa sea sostenible a largo plazo. A continuación, se presenta la Matriz de Ansoff con las estrategias propuestas para la empresa luego de haber ingresado a las universidades de la ciudad de Arequipa enfocadas en: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercado o diversificación.

Tabla 31: Matriz de Ansoff – Estrategias de crecimiento sugeridas luego de haber iniciado operaciones en la ciudad de Arequipa

Mercados	Productos	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Estrategia de penetración de mercado: - Mayor venta del producto a través de máquinas expendedoras en las universidades.	Estrategia de desarrollo de producto: - Venta de Yaqua saborizada. - Ingreso al mercado de energizantes.
Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercado: - Venta de Yaqua en las bodegas de la ciudad de Arequipa. - Ingreso de Yaqua a nuevas ciudades.	Estrategia de diversificación: - Entrar al mercado de productos naturales (Chips de frutas deshidratadas).

De las estrategias que se presentaron en la Tabla 14 del Capítulo 3 (p. 55), para el presente estudio se eligió la de desarrollo de mercado, debido a que fue la alternativa con mayor viabilidad ya que el producto sería el mismo y el mercado arequipeño como se vio previamente tiene un alto índice de consumo de agua embotellada.

Por otro lado, en la tabla anterior se pueden apreciar las diferentes estrategias que podría aplicar la empresa Yaqua una vez que haya ingresado al mercado arequipeño. Si bien en un primer momento se entrará al segmento de jóvenes universitarios, lo que se busca es que Yaqua pueda llegar a otros mercados de la ciudad de Arequipa, con el producto actual y otros productos.

2.3. Operaciones de Marketing

Como se ha mencionado, Yaqua se dedica a la comercialización de su producto de agua embotellada, por lo tanto se utilizará el marketing mix el cual incluye: precio, producto, plaza, promoción.

La secuencia con la que se desarrollará la mencionada estrategia de marketing será la siguiente: ofertar un producto (Yaqua, agua embotellada con un fin social) a un mercado meta (jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa); fijar un precio que el mercado meta esté dispuesto a pagar y que al mismo tiempo permita generar las ganancias deseadas, tanto para la organización como para los distribuidores, definir la plaza, la cual está compuesta por los puntos de venta en los que se comercializaría el producto; y definir la promoción que se utilizará, las técnicas y estrategias de comunicación.

2.3.1. Producto

Yaqua es una marca de agua embotellada que tiene un fin social, ya que con la venta del producto, la empresa destina el 100% de las utilidades netas a proyectos de potabilización de agua

El producto inicia su proceso de producción en la planta de Industrias San Miguel, en ella el agua es extraída por bombas que envían el agua del subsuelo hasta las máquinas purificadoras. El agua que sale de la planta en Huaura, pasa por siete procesos de filtrado y purificación, terminando con un octavo paso que es la ozonización del producto, proceso que brinda al agua propiedades que fortalecen el sistema inmunológico, reducen la posibilidad de contraer infecciones e incrementar la oxigenación del cerebro (Noguera, 2015).

Yaqua se ha venido comercializando en dos presentaciones, la personal de 625 ml y la botella grande de 2.5 litros. Sin embargo, para el presente trabajo de investigación se hizo el estudio con la presentación de 625 ml. debido que es la presentación más consumida por el

público objetivo y por las plazas (quioscos y bodegas dentro de las universidades) donde se ofrecerá dicho producto.

De forma adicional, se debe considerar que debido a la alianza estratégica que tiene Yaqua con ISM, el producto es fabricado bajo uno de los mejores estándares de calidad del mercado. En la planta que tiene ISM en Huaura, Yaqua es producido con los estándares de calidad de las ISO's 9001, 14001 y 18000, además pasa por siete procesos de purificación de agua y un octavo que es la ozonización del producto, antes de ser embotellado.

En su presentación, Yaqua ha optado por los colores morado y celeste y las etiquetas incluyen un mensaje de solidaridad: "Gracias a ti será posible implementar proyectos de agua potable en el Perú" (Yaqua, 2015) y donde además mencionan que con la compra de esa botella de agua, se está ayudando a que una persona tenga agua limpia por ocho días. Finalmente, en su etiqueta incluye los 3 certificados ISO bajo los cuales es producido el producto.

2.3.2. Precio

Antes de definir el precio con el que Yaqua ingresaría a Arequipa, se consideró que la empresa al ingresar al mercado limeño tuvo un precio de S/ 1.20 en el año 2013 y luego de 2 años de comercializar el producto, se incrementó el precio a S/ 1.50 por la temporada de verano donde las ventas tienen un comportamiento estacional. La aceptación del nuevo precio fue rápida por lo que la empresa decidió mantenerlo por el resto del año para saber si seguirían consumiendo el producto. Según las declaraciones brindadas por Camila Chipoco, gerente de innovación social de Yaqua (entrevista personal, realizada el 12 de diciembre de 2016), las ventas siguieron incrementándose, por lo que actualmente el precio se ha mantenido.

Es por ello, que se decidió incluir en la encuesta realizada a los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa dos preguntas al respecto para conocer su disponibilidad de pago y poder fijar el precio para la empresa Yaqua. El primer punto que se consideró fue que el 58% de los encuestados decidieron su opción de compra de agua embotellada considerando sabor y sólo 28% por precio.

El siguiente aspecto que se obtuvo fue que al momento de la realización de la encuesta, la mayoría (40%) de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa, pagaba S/ 1.20 por su agua embotellada, con una media de pago de S/ 1.27. Sin embargo, luego de explicar lo que era una empresa social y de cuál era el fin social que perseguía Yaqua, la mayoría relativa de los encuestados (42%) estaba dispuesta a pagar S/ 1.50 por dicho producto y un 9% estaría dispuesto a pagar más de S/1.50, solo por el hecho de que esta organización destina el 100% de sus utilidades netas a un fin que ayuda a la sociedad.

Según Kotler y Keller (2016, p. 128), cada producto y/o servicio tiene un valor determinado percibido por los clientes, el cual es la diferencia entre la evaluación realizada con respecto a los beneficios que obtendrían al comprarlo o consumirlo versus el costo por adquirirlo. Por lo tanto, si el beneficio percibido es mayor al costo percibido, el cliente aceptaría comprar el producto. Uno de los componentes del beneficio percibido es la imagen del producto. En el caso de Yaqua, la imagen que proyecta aumenta el beneficio percibido por ser una empresa social, lo cual permite que el mayor costo del producto pueda ser justificado.

Figura 28: Valor percibido por el cliente

 Beneficio total para el cliente	 Costo total para el cliente
<ul style="list-style-type: none"> •Beneficio por consumir un producto de buen sabor. •Beneficio de conocer los proyectos que se realizan con utilidades obtenidas por venta del producto. •Beneficio de la imagen que da consumir producto que ayuda a resolver problema de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Costo monetario: S/. 1.50. •Costo de tiempo: tiempo que demorarían en caminar hacia quioscos y cafeterías de las universidades. •Costo físico: caminar al punto de venta más cercano. •Costo psicológico: cambiar por una marca de agua desconocida.

Adaptado de Kotler y Keller (2016)

Finalmente, con los hallazgos obtenidos se consideró que Yaqua debería ingresar a la ciudad de Arequipa con el mismo precio con el que está en Lima debido a que dicho precio le permite generar altos márgenes a los distribuidores, así como al vendedor final y ser aceptado por el público. En Lima, Yaqua vende a S/ 13.00 el paquete de 15 botellas (S/ 0.866 precio unitario), mientras que el distribuidor lo vende a S/ 15.00 (S/ 1.00 precio unitario). De esta forma, el distribuidor margina 15.4% por botella vendida, porcentaje mayor al que ofrecen otras marcas del mismo sector (8%-12%), según información obtenida de la entrevista telefónica realizada al vendedor de Coca Cola Company en Arequipa, Joseph Banto. De la misma manera, el vendedor final compra a S/ 1.00 cada botella de agua y la vendería a S/1.50, con lo que estaría marginando 50% por botella vendida, siendo esta oferta atractiva para ellos.

Es importante mencionar que los precios de la competencia directa, es decir, marcas de agua embotellada, son menores. Según las encuestas realizadas, Cielo tiene un precio de S/ 1.00, y San Luis S/ 1.20 siendo la preferida por los jóvenes universitarios (el 66% de los encuestados) que suelen pagar por ella hasta S/ 1.50 por el cargo que los estudiantes consideran justo al encontrar el producto dentro de su universidad. Con el precio final que entrará Yaqua a las universidades de la ciudad de Arequipa, es decir, S/ 1.50, se buscará posicionar en el target elegido como una marca solidaria, en la que el precio final sería razonable, según lo establecido por los hallazgos obtenidos a través de las encuestas realizadas. En la pregunta 16, el 84% de los encuestados marcó entre 3-4, donde tres era que sí valoraban y cuatro que valoraban mucho que

una empresa destine parte de sus ventas a resolver un problema de la sociedad. En la pregunta siguiente de la encuesta, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por este producto?, la moda estadística a la respuesta fue S/ 1.50 como se mencionó en el Capítulo 5. Por lo que se considera que el precio estaría dentro del rango de precio los estudiantes estarían dispuestos a pagar.

2.3.3. Plaza

Como se ha mencionado previamente, el producto ya tiene presencia en la ciudad de Lima, por un lado, en el canal moderno se encuentra en los supermercados: Metro, Wong, Vivanda, Tottus y Plaza Veja, y en las cadenas de farmacias de: MiFarma y Arcángel; por otro lado, en el canal tradicional se encuentra en 300 bodegas.

Se debe considerar que en el canal moderno supermercados, según Arellano (2015), sólo el 13% de las personas de la sierra (Arequipa, Cajamarca, Cuzco, Juliaca, Huancayo según el mismo estudio) compra agua embotellada en dicho punto de venta. Por otro lado, el 77% del mismo público compra el mismo producto en el canal tradicional y se concluyó que la mejor plaza para la venta de dicho producto eran las bodegas o quioscos.

De forma complementaria, en la encuesta realizada a los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa se les preguntó: ¿dónde sueles comprar agua embotellada? y se obtuvo que el 72% de los encuestados compraban dicho producto en bodegas, sin embargo, lo más resaltante fue que el 51% de los mismos solían comprar agua embotellada en quioscos (de su universidad) y un 25% compraba en las cafetería de sus centros de estudios. Con estos resultados se pudo reafirmar que un considerable porcentaje del público objetivo del estudio compra agua embotellada en los quioscos y cafeterías de sus universidades, por lo que serían plazas adecuadas para la introducción del producto en Arequipa. Si bien las bodegas son el principal punto de venta de agua embotellada, se ha considerado pertinente tener como punto de partida las plazas antes mencionadas ya que para la entrada del producto a las bodegas se requeriría una mayor cobertura y por lo tanto un mayor esfuerzo en la distribución.

2.3.4. Promoción

Según Kotler y Keller (2012), las estrategias de promoción tienen, por un lado, el objetivo de atraer a los potenciales clientes para que tengan el deseo de comprar el producto y, por otro lado, retener a los clientes actuales y fidelizarlos con la marca para así lograr que recomienden el producto y que más personas lo compren.

Como se puede observar en el Anexo J los jóvenes universitarios son influenciados por las personas con las que interactúan, en este caso sus compañeros de clase, familiares y comentarios diversos que pueden encontrar en las redes sociales. Esta última referencia se da puesto que el marketing viral es una forma de comunicación de boca en boca en línea donde los

consumidores informan a otros usuarios sobre diversos productos y servicios (Kotler & Keller, 2016). Es por ello, que generar la comunicación de boca en boca es importante para aumentar las ventas del producto gracias a los buenos comentarios que podrían tener con respecto al consumo de este, además porque tienen un alto grado de credibilidad.

Se ha creído pertinente utilizar como potencializador de influencia de compra el compartir testimonios de consumidores en los cuales expresen, a través de su discurso, la satisfacción de ayudar a personas necesitadas con el solo hecho de consumir Yaqua. Cabe anotar que, en este caso, el posicionar Yaqua resulta clave en la aceptación del producto y el precio propuesto, debido a que el consumo de esta marca, permite ayudar a que personas sin agua potable tengan acceso al recurso

A continuación, en la Tabla 32, se presentan las estrategias programadas:

Tabla 32: Campañas de marketing según estrategias de promoción

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS	ACCIONES
1. Superar la venta de 35,000 botellas mensuales al año de iniciadas las operaciones.	4. Incrementar a 35% la recordación de la marca Yaqua en el público objetivo luego de 10 meses de iniciada la comercialización.	Campaña de lanzamiento	<p><i>“Yaqua: ¡Tan bueno como ayudar!”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Activaciones en las universidades. 2. Desarrollo de contenido visual en redes sociales, con la colaboración de la persona representativa de Arequipa. 3. Distribución de material publicitario.
2. Realizar un proyecto de potabilización de agua en alguna ciudad del departamento de Arequipa en un máximo de 24 meses de iniciadas las operaciones.	5. Aumentar el conocimiento del significado de una empresa social al 15% en el público objetivo a los 10 meses y al 30% luego de 18 meses de iniciada la comercialización del producto en las universidades de la ciudad de Arequipa.		
3. Alcanzar el 1% de participación de mercado en la ciudad de Arequipa luego de 18 meses de iniciada la comercialización del producto.	6. Tener presencia en el 80% de puntos de venta de las universidades de la ciudad de Arequipa a los 10 meses de iniciadas las operaciones.		
	7. Aumentar la interacción (número de visitas, nuevos seguidores, número de comentarios, publicaciones) en un 10% del público objetivo en las redes sociales de Yaqua a los tres meses de iniciada la campaña de lanzamiento en la ciudad de Arequipa.	Campañas de mantenimiento y de concientización de la importancia de consumir Yaqua	<p><i>“Bodegas, quioscos y cafeterías solidarios”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se les entregará un distintivo a los puntos de venta, quienes serán considerados como agentes de cambio.
			<p><i>“Yaqua en tu universidad”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir material publicitario en quioscos y cafeterías. 2. Entrar como auspiciador de las actividades deportivas o de los juegos florales de las universidades.
			<p><i>“Yaqua digital”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los consumidores podrán ver los ingresos de Yaqua a través de su página web para saber cuánto dinero está destinado a los proyectos sociales. 2. Se deberán subir fotos del proceso y videos de los proyectos logrados.

Es importante que cada una de las campañas sea descrita de manera específica y que tengan indicadores que ayuden a la medición del alcance de cada uno de los objetivos (ver Anexo M).

2.4. Plan Financiero

Respecto al plan financiero, se ha evaluado el proyecto en un horizonte de cinco años. El objetivo de hacer la proyección de los flujos de caja de acuerdo a los distintos escenarios de la demanda estimada, fue determinar la viabilidad del ingreso del producto Yaqua a la ciudad de Arequipa.

2.4.1. Supuestos

Para efectos del cálculo del flujo de caja, se utilizarán supuestos con respecto a la demanda, precio del producto, precio de insumos y costo de oportunidad:

- El plan financiero cuenta con tres escenarios de demanda, los cuales se han planteado de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas: el primer escenario, demanda acorde a los datos obtenidos de la encuesta; el segundo escenario, el primer año la demanda será el 90% de los datos obtenidos de la encuesta y el tercer escenario, elevación de +10% anual de los costos variables de producción debido a la fluctuación cambiante del precio de los insumos.
- Se mantendrá el precio que se maneja actualmente en la ciudad de Lima para la presentación de 625 ml.: S/ 1.50.
- Para el primer y segundo escenario se usará como supuesto que los precios de los insumos no varían en el horizonte de evaluación (cinco años).
- Debido a que no manejan deuda, no se utilizará el WACC para el descuento de los flujos. Se utilizará el K_e que es el costo de capital para traer los flujos a valor presente.
- El convenio con Industrias San Miguel y el beneficio con el almacén en la ciudad de Arequipa no se cancelará por ninguna de las partes hasta la fecha que caduca el contrato.
- La cantidad de alumnos se incrementará todos los años en un 4.3% debido a que ese es el promedio de incremento en porcentaje del alumnado en los últimos cinco años, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2016).
- Pasado los cinco años se estima que el índice de crecimiento poblacional de los universitarios de la ciudad de Arequipa será igual al 1%, esto debido a que es el índice de crecimiento proyectado para la población Arequipeña INEI (2016)
- Al costo de oportunidad se le añade una prima del 1.96% que es el promedio del riesgo país del Perú de los últimos diez años según el BCRP (2017).

- La primera semana de enero y la última semana de diciembre las universidades cierran, por lo que se considera S/ 0 de venta para ambas semanas en los puntos (quioscos y bodegas) que se encuentran dentro de ellas.
- Para transportar el producto desde el almacén hasta los puntos de venta se alquilará un camión que cuente con SOAT y mantenimiento. Sin embargo, se pagará un seguro mensual de S/ 350 en caso de contingencias.
- Considerando los costos de alquiler de local, pago de servicios y una persona que controle el proceso de ventas de Yaqua en Arequipa, implicará la compra de una laptop, muebles y artículos de oficina, que se depreciarán como establece la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2016). La laptop se renovará luego de haberse depreciado totalmente.
- De forma paulatina el Gerente de Yaqua irá a Arequipa para supervisar las ventas y realizar el control respectivo de las operaciones, por lo que se asumen ciertos gastos de viajes y viáticos. Además, como la organización ya cuenta con un sistema ERP, se utilizará dicho programa para dar soporte en el control de las operaciones en Arequipa.
- Adicionalmente, se considera un sueldo fijo de S/ 1500 para el vendedor y un sueldo variable de S/ 0.50 por pack vendido (S/ 0,0333 por botella), además de S/ 200 para el transporte mensual, monto que puede variar de acuerdo a las ventas.
- La curva de aprendizaje⁵ para la empresa en Arequipa, desde el inicio de las operaciones, contará con un 60% de ventas del objetivo para el primer trimestre y aumentará 10% por trimestre. Este crecimiento se ha colocado luego de la conversación con la gerente de innovación de Yaqua, Camila Chipoco, quien indicó que la curva de aprendizaje para su público objetivo en Lima fue de siete meses.
- Se está considerando que el convenio por el cual Yaqua tiene el almacén de manera gratuita en Arequipa, no será renovado. Por tal motivo, a partir del tercer año, se incurrirá en un costo de alquiler de almacén.
- Por otra parte, se considera que luego de culminado el contrato de fabricación con ISM, se renovará el contrato con la embotelladora.
- Finalmente, se considera que a partir del sexto año, se contratará a un trabajador adicional que brinde soporte para las operaciones en Arequipa.

⁵ La curva de aprendizaje es el tiempo que tarda la demanda del público objetivo en llegar a la demanda esperada.

2.4.2. Inversión

La inversión inicial del proyecto permitirá que Yaqua pueda iniciar operaciones en la ciudad de Arequipa. Se debe considerar que la inversión en activos fijos es reducida, donde solo se estará comprando una laptop, impresora, teléfono fijo, muebles de oficina y artículos de oficina. No será necesaria una implementación mayor de dicha oficina puesto que solo se usará como soporte para el control y registro de las ventas en dicha ciudad.

Cabe mencionar que se incurrirá en pago de personal, debido a que a pesar de la reducida cantidad de ventas, se necesitará a alguien que apoye con el monitoreo de las ventas en dicho lugar y quien abastezca de información al sistema ERP que la organización ya tiene. Además, se incurrirá en gastos pre-operativos como los de marketing para la campaña de lanzamiento, así también como el transporte del producto Yaqua de Huaura a Arequipa.

2.4.3. Financiamiento

Debido al reducido tamaño de la inversión de este proyecto de expansión para el producto Yaqua, no se asumirá deuda alguna. Además, debido a que ellos destinan el 100% de las utilidades netas a sus proyectos de potabilización de agua, no califican para un préstamo bancario (entrevista personal, realizada el 9 de septiembre de 2016 a Camila Chipoco, Gerente de Innovación Social de Yaqua). Sin embargo, cuentan con la posibilidad de obtener recursos para inversión a través de concursos de financiamiento como el caso del “Premio a la creatividad 2015” o el “Premio Start Up Perú 2015”.

Por los motivos expuestos, se utilizará la tasa de interés que brindan los bancos a las medianas empresas y así poder fijar la tasa de descuento. De esta forma la tasa de descuento sería 22% (monto establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros) con un adicional de 1.98% el cual es el promedio del riesgo país del Perú de los últimos diez años (BCRP, 2017).

2.4.4. Estructura de costos

La estructura de costos está compuesta por costos directos variables: etiquetas, tapas y botellas, mientras que el costo variable de fabricación es la maquila (llenado del agua dentro de las botellas) que se realiza en la fábrica de ISM en Huaura.

Así mismo, se ha considerado un sueldo fijo de S/ 1,500 para el vendedor y un adicional variable de S/ 0.50 por pack de 15 botellas (S/ 0,03333 por botella) vendido. Adicionalmente, se pagarán S/ 1,500 por el alquiler de una camioneta de carga mensual y aproximadamente S/ 500 para el combustible requerido.

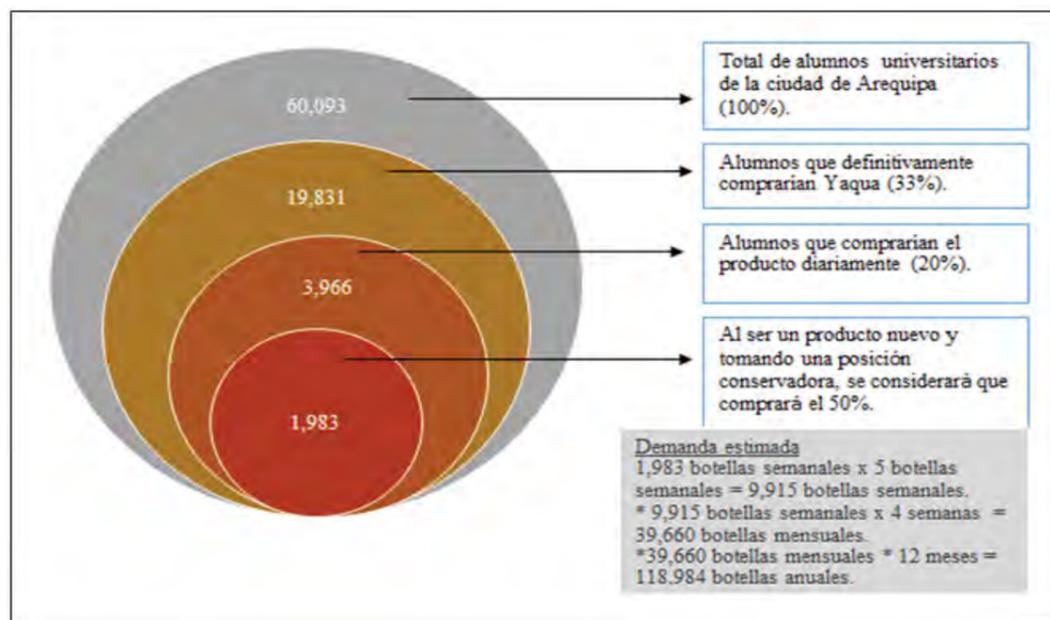
Respecto a los gastos pre-operativos se está considerando el pago de alquiler de un local y pago de servicios debido a que se implementará una pequeña oficina administrativa en la ciudad de Arequipa. Además, el costo de transporte de los insumos como las etiquetas, tapas y

botellas de Lima a Huaura tampoco será considerado puesto que no se generarían costos diferenciales adicionales a los ya existentes por incrementar la producción del producto.

Finalmente, el transporte del producto de Huaura a Arequipa tendría un costo de S/ 21,500, para los dos primeros años, donde a partir del tercero, se buscará el servicio de un transporte más grande debido a que se enviará una mayor cantidad del producto Yaqua a Arequipa. Este nuevo transporte tendría un costo de S/ 24,500. Por otro lado, el presupuesto considerado para el total de las actividades de marketing será de S/ 5,000 trimestrales.

2.4.5. Proyección de ventas

Figura 29: Proyección de la demanda de universitarios de la ciudad de Arequipa



Para la proyección de la demanda de Yaqua de jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa, se utilizó la cantidad de alumnos matriculados al 2016 brindada por la SUNEDU. Para determinar quiénes de ellos comprarían el producto y con qué frecuencia, se realizaron las encuestas presenciales. Con la información final obtenida se determinó que habría una demanda semanal de 9,915 botellas de Yaqua.

Sin embargo, se deben tener ciertas variables adicionales en consideración para esta demanda:

- Alcance: se estima que las ventas de Yaqua no llegarán a 9,915 botellas semanales desde el inicio de las operaciones en Arequipa debido a que el producto será conocido por su público objetivo de manera progresiva. Por tal motivo, en el primer trimestre se tendrá como supuesto una venta del 60%. (5,949 botellas semanales) y las ventas se

incrementarán en un 10% trimestral hasta llegar al 100%. Se están tomando estos porcentajes debido a que las ventas de Yaqua, al empezar a comercializarse en Lima siguieron un patrón similar de crecimiento.

- Ciclos universitarios: en los viajes que se realizaron a la ciudad de Arequipa se evidenció que las universidades cierran sus instalaciones la última semana de diciembre y la primera semana de enero. Por tal motivo, en los trimestres que contemplan dichas fechas no se considerará una semana dentro del total de ventas. Por lo tanto, no se considerará el 100% de las ventas estimadas sino el 92%, lo cual equivale a 12 semanas de trabajo de las 13 que tiene un trimestre.
- Incremento poblacional: Con la información estadística brindada por la SUNEDU se obtuvo que desde hace 5 años la cantidad de alumnos matriculados en las universidades de Arequipa mantienen un crecimiento promedio de 4.3% y se siguió dicho patrón para los primeros cinco años. Luego, se consideró un crecimiento poblacional del 1%.
- Consumo cíclico: no se está considerando un consumo cíclico de agua embotellada debido a que en dicha ciudad la sensación térmica es similar todo el año a diferencia de la costa donde las ventas de agua embotellada incrementan en verano. Además, de acuerdo a los datos obtenidos a través de las conversaciones telefónicas con expertos del sector de agua embotellada, se validó que en la ciudad de Arequipa las ventas de dicho producto no presentan una estacionalidad en las ventas.

2.4.6. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer cuál sería la cantidad mínima de ventas para poder cubrir los costos fijos que implicaría el ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa. Para conocer el punto donde la organización empieza a generar valor económico, se tendría que determinar los costos fijos y dividirlos entre el precio de venta unitario menos el costo variable unitario. En la siguiente fórmula se explica lo mencionado:

Figura 30: Fórmula para hallar punto de equilibrio:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{(\text{precio de venta unitario} - \text{costos variables unitarios})}$$

En la siguiente tabla se muestran los diversos montos:

Tabla 33: Datos para obtención de punto de equilibrio

Costos fijos	Sueldo fijo vendedor	-1,500	Mensual
	Pasajes del vendedor	-200	Mensual
	Seguro contra robo mercancía (camioneta)	-350	Mensual
	Alquiles de camioneta	-1500	Mensual
	Combustible	-500	Mensual
	Alquiler de local (oficina)	-650	Mensual
	Alquiles de almacén	-18000	Anual (a partir del 3er año)
	Luz, agua, internet, teléfono	-350	Mensual
	Transporte Huaura – Arequipa	-23,500	Trimestral
	Viaje a Arequipa del Gerente	-8000	Anual
	Artículos de oficina	-1000	Anual
	Personal de oficina	-1800	Mensual
	Marketing	-5,000	Trimestral
Costos variables unitarios	Maquila	-0.10	
	Etiqueta	-0.137	
	Tapa	-0.0305	
	Botella	-0.140	
	Sueldo variable vendedor	-0.0333	
Precio de venta	Precio de Yaqua	1.00	
Punto de equilibrio	$\frac{205,212}{(1.00 - 0.4408)}$	366,995	

Según la fórmula y considerando los costos para la producción del producto, se obtuvo un punto de equilibrio anual de 366,995 botellas de Yaqua para que la organización cubra todos sus costos fijos y empiece a generar utilidades netas adicionales a las ya obtenidas por la comercialización de Yaqua en Lima.

2.4.7. Flujo de caja libre

El flujo de caja (ver Anexo N, Figura N1) permitirá proyectar en el horizonte de cinco años que se ha determinado. Adicionalmente, se ha realizado el análisis de forma trimestral para los primeros dos años, lo cual permitirá tener un mejor control de la venta o los gastos de la organización. Como se ha explicado anteriormente se incurrirá en la compra de activos para equipar la oficina administrativa.

2.4.8. Análisis de rentabilidad

Para conocer la rentabilidad del proyecto y la inversión requerida, se utilizaron dos indicadores financieros: el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para obtener el VAN se descontaron las utilidades netas obtenidas que se pueden apreciar en el flujo de caja (ver Anexo N, Figura N2), con la tasa de descuento asignada en este caso 23.96% anual. Al descontar los flujos se obtuvo un VAN de S/ 90,713 por lo que el proyecto sería rentable.

El TIR es otro indicador que demuestra si el proyecto es rentable o no y si es conveniente reinvertir en él. En este ejercicio, el TIR anual obtenido fue de 72.86%, el cual al ser mayor que la tasa de descuento, hace viable el proyecto.

2.4.9. Análisis de escenarios

Con los datos obtenidos en las encuestas realizadas se pudo estimar la demanda, sin embargo, se plantearon dos escenarios adicionales. Dichos escenarios serían adversos para la organización, donde en el primero se redujo en un 10% la demanda anual de Yaqua. Por otro lado, en el segundo escenario se incrementaron los costos variables de producción (la maquilla, etiqueta, tapa y botella) en un 10% y se mantuvo fijo el precio de venta (ver Anexo N, Figura N2). A continuación en la Tabla 34 se muestran los resultados de los indicadores financieros para los escenarios propuestos:

Tabla 34: Indicadores financieros en diferentes escenarios

CONSERVADOR		-10% de demanda		+10% de costos variables	
VAN	S/ 90,713	VAN	S/ 32,976	VAN	S/ 44,624
TIR	72.86%	TIR	45.31%	TIR	51.70%

A pesar de tener dos escenarios adversos, los resultados de los indicadores siguen siendo buenos para el proyecto. Con ello, se deduce que el riesgo del ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa no es tan alto debido a que podría soportar cambios tanto en la demanda, así como también fluctuaciones en los precios de los insumos necesarios para la producción de Yaqua.

2.4.10. Conclusión

Considerando los supuestos propuestos al inicio, así como los distintos escenarios planteados, el ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa, en la forma como se plantea a lo largo de esta investigación, sería rentable debido a que los ratios con los que se trabajaron el análisis dieron favorables para la organización, inclusive si se consideraran los escenarios adversos.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El principal aporte de esta investigación consiste en determinar la viabilidad de entrada de la marca Yaqua. El segundo aporte más importante es la elaboración de un plan de marketing, enfocado en el ingreso de la marca para el fortalecimiento y sustento de las actividades a realizarse en las diferentes etapas del plan. Esta investigación toma importancia en la medida que será aplicado por la empresa a la cual se hizo el estudio para tomar la decisión final del desarrollo de mercado en la ciudad de Arequipa, con un riesgo reducido de operar en una nueva región.

Uno. Después de realizar el análisis interno y externo de la empresa se evidencia que Yaqua tiene un panorama favorable en cuanto al sector de agua embotellada ya que es una empresa con muchas fortalezas que puede aprovechar la oportunidad de un crecimiento constante del mercado a través de los años, por lo que puede asegurar una sostenibilidad y sustentabilidad como empresa social.

Dos. Según las proyecciones de Euromonitor (2016), el crecimiento del consumo per cápita de agua embotellada en el Perú sería de los mayores en comparación con otros países, sin embargo, el consumo seguiría siendo uno de los más bajos de la región. Es por ello, que representaría una oportunidad para la empresa al tener un potencial mercado por explotar debido a la mayor preocupación de las personas por consumir productos saludables y la preferencia por consumir un producto de una empresa que perciban como socialmente comprometida. Así mismo, la entrada de Yaqua a la ciudad de Arequipa por medio de las universidades representaría un riesgo relativamente bajo puesto que la población joven según Ipsos Apoyo (2011 citado en Molina et al. 2011) es el grupo de consumidores más importante de agua embotellada.

Tres. La empresa cuenta con la ventaja de tercerizar el proceso de producción y embotellamiento con ISM, embotelladora que cuenta con experiencia en el rubro, máquinas de alta tecnología y que además cuenta con tres certificaciones: ISO 14001 (gestión del agua y energía), ISO 9001 (gestión de la calidad), OHSAS 18001 (gestión de seguridad y salud ocupacional). Cabe resaltar que ISM no produce al total de su capacidad cuando produce para la empresa y de ser necesario podría aumentarla si Yaqua lo requiere.

Cuatro. Yaqua se encuentra en un mercado altamente competitivo en el cual tiene que competir con marcas de agua embotellada que cuentan con el respaldo de grandes

corporaciones. Así mismo, a pesar de contar con un modelo de negocio innovador, no cuenta actualmente con un marco legal que lo respalde y otorgue ventajas como en el caso de las ONG que se encuentran exoneradas del pago de impuestos. Sin embargo, cuenta con un valor diferencial que es el fin social que atiende con la venta de su producto.

Cinco. Existe una mayor preocupación por el medio ambiente, la cual se podría traducir en una menor disposición de compra por productos envasados en PET, material que utiliza la empresa para su producto de agua embotellada.

Seis. La empresa cuenta con diferentes aliados estratégicos, lo que le permite una mayor distribución y cobertura de mercado. Así mismo, cuenta con un consejo consultivo de mucha experiencia, entre los que destacan los CEO de la ONG Enseña Perú, el diario Perú21, y los directores del Instituto Zegel IPAE y de la Cámara de Comercio de Lima (Yaqua, 2016).

Siete. Luego de la realización de los focus group, se halló que los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa son personas con un alto grado de consciencia acerca de su salud, por lo que tienden a consumir productos saludables. Además, se confirmó los niveles de venta de agua por encima de otras bebidas en los quioscos dentro de las universidades. La marca que ocupó la mayor preferencia del consumo de agua embotellada entre los jóvenes universitarios fue San Luis con el 66% de la preferencia, en segundo lugar Cielo con el 25%, San Mateo en tercer lugar con el 6% y Socosani con 4% ubicándose en el cuarto lugar.

Ocho. De acuerdo con las observaciones realizadas en los puntos de venta, Yaqua tenía una mala exhibición en las góndolas respecto a las otras marcas de agua embotellada, en donde ocupaban aproximadamente el 2% del espacio en Plaza Veá y 5% en Tottus. En las farmacias Arcángel, Yaqua tenía poca exhibición y se evidenció una falta de interés en la comercialización del producto puesto que en algunos locales este no se encontraba exhibido. Sin embargo, en MiFarma el producto tenía una posición privilegiada en góndolas frente o al lado de la caja registradora.

Nueve. A pesar de la fuerte posición que tienen las otras marcas en el mercado, los encuestados mostraron un escenario positivo para el ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa. El 89% de los encuestados marcaron que sí estarían dispuestos a comprar el producto, siempre y cuando tuvieran claro su fin social. Además, la moda estadística en disposición de pago se ubicó en S/ 1.50 y la plaza deseada fueron los quioscos con 61% y las cafeterías con 33%, siendo el 66% de ellos quienes comprarían el producto por lo menos entre 2 y 4 veces por semana.

Diez. Se halló que el 91% de los encuestados valoraría que se hiciera un proyecto de potabilización de agua en Arequipa y en caso se hiciera un spot publicitario, tendría una buena acogida si se incluyera al jugador de fútbol arequipeño, el “Cachete Zúñiga”.

Once. Dentro del Plan de Marketing, se desarrollaron las estrategias de segmentación y targeting, posicionamiento y diferenciación de acuerdo a la propuesta de valor que ofrece Yaqua. Así mismo, se planteó una estrategia de crecimiento centrada en la expansión de la cobertura del mercado a través de la comercialización de la marca en las bodegas de la ciudad de Arequipa. Con respecto a las campañas que se realizarán para el ingreso de Yaqua se establecieron dos: lanzamiento y mantenimiento.

Doce. Se plantea una estrategia promocional interactiva y cercana al grupo objetivo, mediante el uso de redes sociales, fotos y la organización de activaciones (actividades realizadas en cada universidad para dar a conocer la marca y el sentido social que persigue la misma) correspondientes a las campañas de lanzamiento y mantenimiento.

Trece. La tasa de descuento para este proyecto debido a que no se puede incurrir en deuda, es el costo de oportunidad proporcionado por la Gerente de Innovación de Yaqua, sumada a una tasa del riesgo país. Con ello, la rentabilidad del proyecto es positiva, con un VAN de S/ 90,713 y una TIR de 72.86%, haciendo de esta forma que el proyecto sea viable.

2. Recomendaciones

Uno. Se recomienda la innovación en los envases utilizados (plásticos biodegradables, bioplásticos, PET ultraligeros) debido a que las botellas elaboradas con PET tardan aproximadamente un siglo en biodegradarse y es una de las mayores fuentes de residuos contaminantes. De esta manera podrían reducir tanto los costos económicos como ambientales. Además, los consumidores actuales tienen muy presente su responsabilidad con el planeta y sus recursos, lo cual se evidencia en sus hábitos de compra.

Dos. Se recomienda postear en sus redes sociales anuncios más dinámicos y concursos para así atraer la atención de las personas. Esto les permitiría captar la atención de potenciales clientes y consecuentemente podría aumentar su participación de mercado a nivel nacional al posicionarse como una marca social en el mercado peruano.

Tres. La empresa debería enfatizar en el fin social que persigue. Esto debido a que el 89% de los encuestados comprarían el producto sabiendo la definición de empresa social y lo que la empresa social persigue, dándole así una ventaja en comparación con las marcas de agua embotellada que se encuentran en el mercado arequipeño.

Cuatro. Se recomienda que Yaqua contrate a una persona que se encargue de la administración del producto en las góndolas de los supermercados para que así el producto no pase desapercibido y pueda tener una mayor rotación en ventas.

Cinco. La mejor alternativa para el ingreso de Yaqua a la ciudad de Arequipa sería a través de los quioscos y cafeterías dentro de las universidades, quienes para los jóvenes universitarios tienen un nivel de preferencia para la compra de 51% y 25% respectivamente. Considerando que el 68% del público objetivo elige su opción de compra por la cercanía, tener presencia en dichos lugares será fundamental para estar al alcance de los jóvenes universitarios, quienes al saber el fin social que persigue la organización, el 62% de ellos podrían pagar S/ 1.50 o más por el producto, monto que permitiría generar márgenes atractivos a los vendedores de los lugares mencionados.

Seis. Se recomienda a Yaqua incursionar en el desarrollo de puntos de ventas propios (máquinas expendedoras) de la marca que además de realizar la venta puedan brindar información al público objetivo sobre el fin que la empresa social persigue y la esencia de la misma.

Siete. Se recomienda que Yaqua desarrolle y diversifique sus productos. El mercado muestra una tendencia de incremento en el consumo de lo que son las agua “potenciadas” que cuentan con diferentes elementos que potencian el valor saludable de la bebida.

Ocho. Se recomienda que Yaqua actualice sus estados financieros e informe de manera didáctica y entendible los ingresos que ha tenido y cómo es que se han invertido estos montos en los proyectos realizados. Si bien no se consideró una pregunta en relación a este aspecto, en la encuesta concluyente, los resultados en el focus group eran evidentes, para los jóvenes es importante saber que realmente la empresa está cumpliendo con la correcta utilización de la utilidad neta para la realización de los proyectos de potabilización de agua.

REFERENCIAS

- Abad, G. (2015). *Uso de Internet en el Perú*. Lima: GfK Perú. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/GfK_OP_Octubre_2015_-_Uso_de_Internet_2.pdf
- Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú [ABRESA]. (2016). *Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú*. Recuperado de <http://abresa.pe/>
- Alegría, L. (27 de junio de 2016.). Elecciones de PPK encienden nueva chispa de optimismo en peruanos. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/eleccion-ppk-enciende-nueva-chispa-optimismo-peruanos-2164226>
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2016). *Autoridad Nacional del Agua*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/>
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Arellano Marketing. (2013). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2013*. Lima.
- Arellano, R. (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Lima.
- Baena, E., Jairo, J., & Montoya, O. (Diciembre de 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica*(23).
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Revista Innovar*, 30. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n30/v17n30a05.pdf>
- BCRP. (2016a). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>
- (2016b). *Caracterización del departamento de Arequipa*. Recuperado de <http://bcrp.gob.pe/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- (2017). *Indicadores de riesgos para países emergentes: Índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Caballero, S., Fuchs, R.M., & Prialé, M.A. (2013). *La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos*. Lima: Universidad del Pacífico, Facultad de Administración. Recuperado de
- Cáceda, H. (2016). *Andina del Perú para el mundo*. Recuperado <https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Caballero%20et%20al.%20ECPS-LG13-07%20ESP.pdf><http://www.andina.com.pe>
- Cancino, C., & Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago de Chile: Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

- Cárdenas, S. (2014). *Hábitos de consumo y comercio electrónico: el caso de la mujer moderna en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/H%C3%A1bitos%20de%20consumo%20para%20web.pdf>.
- Céspedes, A. (2005). *Principios de Mercadeo. Cuarta Edición*. Bogotá, DC.: ECOE Ediciones.
- Cochachin, J. (2015). *Las empresas sociales en el Perú y la necesidad de contar un Marco Legal* (Tesis de maestría, Escuela de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Coloma, E. (29 de mayo de 2016). CBC y AJE revelan su interés por ampliar su portafolio en bebidas más saludables. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cbc-y-aje-revelan-su-interes-ampliar-su-portafolio-bebidas-mas-saludables-2161885>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Editorial Pearson Education. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Da Cruz, J. (2006). *Observatorio de la globalización. Agua embotellada: Signo de Nuestro Tiempo*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd59/DaCruzAgua.pdf>
- Dalmau, J. (1997). *Análisis estratégico de sectores industriales*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Defelippe, B. (29 de abril de 2014). ¿Qué es una empresa Social? *Ejemplar*. Recuperado de <https://ejemplar.com/ideas/que-es-una-empresa-social>
- Decreto Supremo N° 001-2010-AG. Reglamento de la Ley de Recursos Hídricos Ley N°29338. Ministerio de Agricultura (2010). Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/normas/reglamento-ley-recursos-hidricos-ley-no-29338>
- Decreto Legislativo N° 716. Ley de Protección al Consumidor. Ministerio de Economía y Finanzas (1991). Recuperado de [http://galvezconsultores.com/pdf/L.Prot.Cons.\(D.Leg.716\).pdf](http://galvezconsultores.com/pdf/L.Prot.Cons.(D.Leg.716).pdf)
- Decreto Ley N°17752. Ley general de aguas establece su uso justificado y racional, incluye las producidas, nevados, glaciales, precipitaciones, etc. (1969). Recuperado de http://jornada.pucp.edu.pe/derecho-de-aguas/wp-content/uploads/sites/8/2013/07/Normas-y-estrategias-1.-dley_17752.pdf
- Del Cerro, J. (2012). *¿Qué es el emprendimiento social?*
- Diario Gestión. (4 de diciembre de 2016). Irán propone el barril de petróleo a 50 dólares en su presupuesto 2017/2018. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/iran-propone-barril-petroleo-50-dolares-su-presupuesto-201718-2176363>
- (3 de mayo de 2016). Producción de bebidas no alcohólicas crecería 8% en el 2016 impulsada por aguas envasadas. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-bebidas-no-alcoholicas-creceria-8-2016-impulsada-aguas-ensadas-2159963#comentarios>
- Don Bodega. (2011). *Las Bodegas crecen. Entrevista con IPSOS Apoyo*. Recuperado de <http://donbodega.pe/entrevista/las-bodegas-crecen-entrevista-con-ipsos-apoyo/>

- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing, 1era edición*. Buenos Aires: Granica.
- Ernst & Young. (2016). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016. Edición Arequipa. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Arequipa_2015_-_2016/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2015-2016-arequipa.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Arequipa_2015_-_2016/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2015-2016-arequipa.pdf)
- Euromonitor. (2016). *Bottled Water in Peru 2015*. Obtenido 22 Junio de 2016 de Euromonitor Passport Database.
- Feldman, P., & Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 373-382. doi:10.1016/j.estger.2015.10.001.
- Fernández Concha, R. (2014). *Empresas sociales en el Perú como alternativa de desarrollo. Universidad para el Desarrollo Andino*. Recuperado de <http://repositorio.udea.edu.pe/bitstream/handle/123456789/44/Empresas%20sociales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, A. (2007). *Impacto ambiental del agua embotellada*. Recuperado de http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2007/05/13/162594.php
- Fernández, C. (2016). *El agua en botella le cuesta caro al planeta*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/produccion-de-agua-embotellada/16502951>
- Gutiérrez-Rubí, A. (2014). 6 rasgos clave de los millenials, los nuevos consumidores. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Harmon, A. (2016). SWOT analysis. Salem Press Encyclopedia.
- Haugh, H. (2005). *A research agenda for Social Enterprise*. Social Enterprise Journal.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J.M. (s.f.). Corporación Lindley: ¿cuál era su atractivo de compra para Arca Continental? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/consumo-masivo/169046-corporacion-lindley-cual-era-su-atractivo-de-compra-para-arca-continental/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2016). Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Estadísticas Universidades*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>
- (2016). Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2016, Nacional y Regional. Lima. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1433/index.html

- IPSOS. (2015). Liderazgo en productos comestibles Lima Metropolitana 2015. Lima: IPSOS Marketing.
- IPSOS Apoyo Opinión y Mercado. (2012). Liderazgo en productos comestibles 2012. Informe Gerencial de Marketing. Lima: IPSOS Marketing.
- IPSOS Perú. (2016). *Millennials (Perfil del adulto joven)*. Recuperado de <http://www.ipsos.pe/millennials>
- Jiménez, C. (2014). *El consumidor digital*. Recuperado de <http://tendenciasdigitales.com/el-consumidor-digital/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- (2016). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Levi, E. (1992). *Marketing Social: estrategia para alterar o comportamiento público*. Río de Janeiro: Campus.
- Lamb, C., Hair, J.F., & McDaniel, C.D. (2011). *Marketing*. México D.F.: Cengage Learning.
- Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial.
- Latin American Bottled Water Association. (2015). Un trago de agua pura embotellada ¡A tu salud! *Revista de Marketing*, p.18. Recuperado de <http://www.labwa.org/es/revista-agua-salud-vida>
- Ley N°26842. Ley General de Salud. Congreso de la República (1997).
- Ley N°28611. Ley general del ambiente. Ministerio del Ambiente (2011). Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/normatividad/files/ley_n-28611.pdf
- López, J. (2002). *Tecnología del Agua Embotellada*. Madrid: IGME. Recuperado de http://aguas.igme.es/igme/publica/lib108/pdf/lib108/in_n10b.pdf
- Malhotra, N.K. (1995). *Investigación de mercados: un enfoque técnico*. México: Prentice Hall.
- (1997). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. México D.F.: Prentice Hall.
- (2008). *Investigación de mercado (5a ed.)*. México: Pearson Educación.
- (2016). *Investigación de mercados. Conceptos esenciales*. México: Pearson.
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2014). *El plan de marketing (Segunda edición)*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Maza, K. (18 de junio de 2016). BCR mantiene proyección de crecimiento económico de 4% para 2016. *Diario Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-crecimientoeconomico-4-2016-2249696>

- Ministerio de Agricultura [MINAGRI]. (2016). *Especial IV CENAGRO*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/210-especiales/resultados-al-2008/1981-instituto-nacional-de-recursos-naturales-inren>
- Ministerio de Salud [MINSa]. (2016). Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014). *Agenda Ambiente 2015-2016*. Agenda Nacional de Acción Ambiental. Lima. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/12/ANEXO-I.pdf>
- Molina, C., Marrache, D., Wong, J., Medina, O., & O'Brien, J. (2011). *Plan estratégico aplicado al sector de agua embotellada en el Perú* (Tesis de maestría, Escuela de posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Moliner, M. (1998). *Marketing social: "La gestión de las causas sociales"*. Madrid: ESIC.
- Nicholson, C., & Young, B. (2012). *La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores?* Recuperado de [http://es.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20\(2\)%20spanish.pdf](http://es.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20(2)%20spanish.pdf)
- Nieto, A. (2016). Webempresa20. Recuperado de <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>
- Noguera, C. (2015). *Agua ozonizada, elimina todas las impurezas*. Recuperado de http://sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2015-03-21_12-07-39117489.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parodi, C. (2012). Crisis económica mundial e impactos sobre el Perú. *Revista Tiempo de Opinión*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiem>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima.
- Pedro Pablo Kuczynski [PPK] (2016). *Programa agua limpia*. Recuperado de <http://ppk.pe/plan-de-gobierno/agua/>
- Pérez, L. (2004). *Marketing social, teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- Perú 2021. (2013). Más de 60 empresas se presentaron en la 10ma Expoferia de Proyectos de RSE de Perú 2021. Recuperado de http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/notadeprensaexporsepost/np_expo%20rse%20post.pdf
- Porter, M., & Millar, V. (1985). "How Information Gives You Competitive Advantage". En Harvard Business Review.
- ProExpansion. (2015). *ProExpansion*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/1541-el-agua-le-voltea-el-partido-a-las-gaseosas>

- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor: consumer insights en el marketing*. Lima: Planeta, 2013 (reimp. 2014).
- Rodwan, J. (2009). *Challenging Circumstances Persist: Future Growth Anticipated*. Recuperado de <http://www.bottledwater.org/files/2009BWstats.pdf>.
- (2015). *Bottled Water 2014: Reinvigoration U.S. and International Developments and Statistics*. International Bottled Water Association.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2012). *El Plan de Marketing en la Práctica (18ª. ed.)*. Madrid: ESIC.
- Salinas, F., & Rubio, M. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/files/153/7071459.pdf>
- Sánchez, R. (2016). *Agua embotellada: identificación de impactos ambientales*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, México). Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10202/tesis.pdf?sequence=1>
- Santa María, L. (2016). Los insights del marketing digital. Recuperado de <https://www.staffdigital.pe/blog/insights-marketing-digital/>
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyecto*. [recurso electrónico]. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2014.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). Directorio de Fabricantes de envases y embalajes. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685radBEC37.pdf>
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica / un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo; México, DF.: Planeta; Cambridge: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Informe N°196-2006-SUNAT / 2B000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2016). *Número de alumnos(as) matriculados en universidades privadas y públicas (2008-2016)*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/>
- Taipe, A. (15 de noviembre de 2015). Yaqua, la empresa social que dona el 100% de sus utilidades. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/yaqua-empresa-social-que-dona-100-sus-utilidades-noticia-1856032>
- Universidad de Lima. (2014). Agua que cambia vidas. Recuperado de <http://www.ulima.edu.pe/node/4077>

Villalobos, M. (25 de febrero de 2016). SMI invirtió US\$ 20 millones en planta de reciclado. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/esta-empresa-invirtio-us20-millones-planta-reciclado-noticia-1881652>

Walsh, J.P. (2015). *PEST Analysis*. Salem Press Encyclopedia.

Yaqua. (2016). Recuperado de <http://yaqua.pe/>

(15 de noviembre de 2015). Yaqua, la empresa social que dona el 100% de sus utilidades. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/yaqua-empresa-social-que-dona-100-sus-utilidades-noticia-1856032>.

Yunus, M. (1998). *Hacia un Mundo sin Pobreza*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Yunus, M., & Weber, K. (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Paidós.

ANEXO A: Cálculo de la utilidad neta

(+)	Ventas
(-)	Costo de ventas
	Utilidad Bruta
(-)	Gastos de ventas
(-)	Gastos administrativos
	EBITDA
(-)	Depreciación
	Utilidad Operativa
(-)	Impuesto a la renta y PL
	Utilidad Neta

Como se observa, la utilidad neta es el resultado de la disminución de todos los gastos a las Ventas del giro de negocio

ANEXO B: Matriz de Consistencia

Objetivos		Variables	Técnicas de recolección de información
Específico 1	Conocer el entorno competitivo de las empresas que operan en el mercado de agua embotellada en la ciudad de Arequipa.	- Presencia de Yagua en puntos de venta del canal moderno.	Observación y entrevistas
		- Cantidad de marcas de agua embotellada que comercializan en la ciudad de Arequipa.	
		- Rango de precios actuales de las marcas que comercializan agua embotellada.	
		- Presencia de marcas de agua embotellada en las universidades de la ciudad de Arequipa.	
		- Motivos de compra de los universitarios.	
Específico 2	Obtener información sobre el comportamiento de compra y consumo de agua embotellada de los jóvenes universitarios arequipeños.	- Lugares de compra de los universitarios.	Observación, encuesta y focus group.
		- Frecuencia de compra de agua embotellada de los universitarios.	
		- Rango de precios que pagan los universitarios por agua embotellada.	
		- Universitarios de la ciudad de Arequipa que consumen agua embotellada.	
Específico 3	Determinar la demanda potencial de agua embotellada de los jóvenes universitarios para la empresa Yagua en la ciudad de Arequipa.		Encuestas
Específico 4	Verificar la disponibilidad de pago del target e identificar la demanda estimada.	- Universitarios que comprarían agua embotellada Yagua.	Focus group y encuestas
		- Disponibilidad de pago	
		- Rango de precios que pagan los universitarios por agua embotellada.	

ANEXO B: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos	Variables	Técnicas de recolección de información
Específico 5	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personajes representativos arequipeños para los universitarios. - Medios de comunicación preferidos por los universitarios arequipeños. - Campañas de comunicación 	Focus group y encuestas
Específico 6	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de comercialización en la ciudad de Arequipa. - Inversión necesaria para la comercialización en la ciudad de Arequipa. - Nivel de ingreso obtenido con la comercialización de Arequipa 	Entrevistas
Específico 7	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del entorno - Análisis de la empresa - Diagnóstico de la situación actual. - Estrategias de marketing. 	Focus group, encuestas y entrevistas

ANEXO C: Ficha de entrevistas telefónicas a distribuidores del sector de agua embotellada

Ficha de entrevistas telefónicas a distribuidores del sector de agua embotellada	
Finalidad y objetivos	
Finalidad	Obtener tener un panorama general del mercado de agua embotellada en la ciudad de Arequipa.
Objetivo 1)	Obtener información general acerca de la demanda de agua embotellada.
Objetivo 2)	Conocer las marcas más vendidas y competencias directas.
Objetivo 3)	Conocer los canales de distribución más utilizados.
Características	
Tipo	Exploratorio.
Método	Realizar 2 entrevistas telefónicas a distribuidores del sector de agua embotellada de la ciudad de Arequipa.
Temporal	23 de julio de 2016.
Personas	Las entrevistas serán realizadas por los mismos investigadores (3).
Unidades de investigación	
Las entrevistas telefónicas a distribuidores del sector de agua embotellada de la ciudad de Arequipa se realizarán desde Lima.	
Diseño muestral	
Población objetivo	Conformada por distribuidores de productos de consumo masivo en Arequipa.

ANEXO D: Ficha encuestas virtuales piloto a los universitarios de la ciudad de Arequipa

Ficha encuestas virtuales piloto a los universitarios de la ciudad de Arequipa	
Finalidad y objetivos	
Finalidad	Verificar que el cuestionario cumplía con los objetivos de la investigación.
Objetivo 1)	Validar si las preguntas y alternativas eran comprensibles.
Objetivo 2)	Constar que las instrucciones eran las adecuadas.
Características	
Tipo	Exploratorio.
Método	Realizar encuestas virtuales.
Personas	Las encuestas virtuales serán enviadas por los mismos investigadores a los alumnos de las universidades en la ciudad de Arequipa.
Cobertura	
Geográfica	La encuesta se relizarán en el departamento de Arequipa, ciudad de Arequipa.
Temporal	Las encuestas se realizarán en 5 días. Del 4 al 8 de julio de 2016.
Temática (variables sociodemográficas afectan en disposición de compra de un producto social)	La cobertura temática de la investigación se centrará en la relación entre las variables sociodemográficas desarrolladas en la universidad y la disposición de consumo de un producto ofrecido por una empresa social.
Unidades de investigación	
Las encuestas presenciales se realizarán a alumnos de las 3 universidades de la ciudad de Arequipa, las más representativas en relación a su número de alumnos matriculados.	
Diseño muestral	
Población objetivo	Conformada por 60,093 alumnos universitarios de la ciudad de Arequipa, provenientes de 9 universidades.
Marco muestral	Estará conformado por los alumnos de 3 universidades más representativa de la ciudad de Arequipa que son las siguientes: Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo y Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. El número de matriculados ascendió a 50,156.
Tamaño de la muestra	El tamaño de la muestra será de: 40 alumnos.

ANEXO E: Ficha encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa

Ficha encuestas virtuales a universitarios de la ciudad de Arequipa	
Finalidad y objetivos	
Finalidad	Obtener un panorama general de la percepción de los jóvenes universitarios sobre el agua embotellada.
Objetivo 1)	Saber sobre su conocimiento de las empresas sociales en general y Yagua en particular.
Objetivo 2)	Conocer las preferencias de marcas de agua embotellada.
Objetivo 3)	Dar a conocer los lugares en los que normalmente compran agua embotellada.
Características	
Tipo	Exploratorio.
Método	Se realizarán encuestas virtuales.
Personas	Las encuestas serán enviadas por los mismos investigadores a los alumnos de las universidades en la ciudad de Arequipa.
Cobertura	
Geográfica	Las encuestas se realizarán en el departamento de Arequipa, ciudad de Arequipa.
Temporal	Las encuestas se realizarán en 7 días. Del 01 al 07 de agosto de 2016.
Temática (variables sociodemográficas afectan en disposición de compra de un producto social)	La cobertura temática de la investigación se centrará en la relación entre las variables sociodemográficas desarrolladas en la universidad y la disposición de consumo de un producto ofrecido por una empresa social.
Unidades de investigación	
Las encuestas presenciales se realizarán a alumnos de las 3 universidades de la ciudad de Arequipa, las más representativas en relación a su número de alumnos matriculados.	
Diseño muestral	
Población objetivo	Conformada por 60,093 alumnos universitarios de la ciudad de Arequipa, provenientes de 9 universidades.
Marco muestral	Conformado por los alumnos de 3 universidades más representativa de la ciudad de Arequipa que son las siguientes: Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo y Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. El número de matriculados ascendió a 50,156.
Tamaño de la muestra	El tamaño de la muestra será de: 174 alumnos.

ANEXO F: Ficha focus group piloto a universitarios de la ciudad de Arequipa

Ficha focus group piloto a universitarios de la ciudad de Arequipa	
Finalidad y Objetivos	
Finalidad	Comprobar el buen desarrollo y armado de las preguntas y dinámicas del focus group.
Objetivo 1)	Determinar si la estructura y dinámicas del focus group eran las adecuadas.
Objetivo 2)	Determinar si las preguntas estaban bien diseñadas de manera tal que fueran comprendidas por todos los participantes.
Características	
Tipo	Exploratorio
Método	Semiestructurado, debido a que se tendrá un esquema de preguntas a realizar pero este no se seguirá de manera estricta.
Personas	Los focus group serán realizados por los mismos investigadores (3).
Cobertura	
Geográfica	El focus group se realizó en el departamento de Arequipa, ciudad de Arequipa, en la sala de una casa que será cedida para la ocasión.
Temporal	Se realizará un focus group con la participación entre 10 y 12 personas, indistintamente de cualquiera de las 3 universidades trabajadas. 22 de julio de 2016.
Unidades de investigación	
El focus group se realizó en una casa, a la cual asistieron 12 personas de las diversas universidades con las que se ha decidido trabajar.	
Diseño muestral	
Población objetivo	Conformada por 60,093 alumnos universitarios de la ciudad de Arequipa, provenientes de 9 universidades.
Tamaño de la muestra	Cada focus groups estará conformado entre 10-12 participantes. Los participantes serán alumnos de las universidades de Arequipa.

ANEXO G: Ficha focus group a universitarios de la ciudad de Arequipa

Ficha focus group a universitarios de la ciudad de Arequipa	
Finalidad y Objetivos	
Finalidad	Obtener las declaraciones más relevantes de los participantes para la posterior formulación de los insights.
Objetivo 1)	Determinar sus preferencias de consumo de agua embotellada.
Objetivo 2)	Conocer los puntos de venta en los que suelen comprar el producto y otras alternativas en donde les gustaría encontrarlo.
Objetivo 3)	Determinar si les atragua embotellada el producto ofrecido por Yaqua por el fin social de la empresa y su disposición de pago.
Objetivo 4)	Identificar personajes representativos en Arequipa para que Yaqua pueda realizar alguna campaña con su colaboración.
Características	
Tipo	Cualitativo
Método	Semiestructurado, debido a que se tendrá un esquema de preguntas a realizar pero este no se seguirá de manera estricta. Además de ello se utilizarán tres dinámicas: Top of mind, recordación de la marca, prueba ciega
Personas	Los focus group serán realizados por los mismos investigadores (3)
Cobertura	
Geográfica	Los focus group se realizarán en el departamento de Arequipa, ciudad de Arequipa, en los campus universitarios con mayor número de alumnos del target (Universidad Católica San Pablo, Universidad Católica Santa María y Universidad Nacional San Agustín).
Lugar	Focus Group 1. Campus de la Universidad Católica San Pablo.
	Focus Group 2. Campus de la Universidad Nacional San Agustín.
	Focus Group 3. Campus de la Universidad Nacional San Agustín.
	Focus Group 4. Campus de la Universidad Católica San Pablo.
	Focus Group 5. Campus de la Universidad Católica Santa María.
Temporal	Focus Group 1. 05 de octubre de 2016
	Focus Group 2. 06 de octubre de 2016
	Focus Group 3. 06 de octubre de 2016
	Focus Group 4. 07 de octubre de 2016
	Focus Group 5. 08 de octubre de 2016
Unidades de investigación	
Los focus group se realizarán dentro de las universidades correspondientes	
Diseño muestral	
Población objetivo	Conformada por 60,093 alumnos universitarios de la ciudad de Arequipa, provenientes de 9 universidades.
Tamaño de la muestra	Cada focus estará conformado entre 7-11 participantes.

ANEXO H: Guía focus group

Guía FOCUS GROUP
Introducción y preguntas de "Calentamiento"
<p>El moderador se presenta así como también al grupo, les explica de manera general el objetivo del focus, qué destino tendrán los resultados y la confidencialidad de la identidad de los participantes. Así mismo, hace una pequeña reseña de lo que es un focus group y preguntará si el focus puede ser grabado para poder recordar lo que dijeron ya que eso servirá para la investigación que se está realizando.</p>
<p>Luego, pide que se presente cada uno de los participantes y que escriban su nombre en las hojas que están delante de cada uno de ellos.</p>
Parte I: Preguntas de Introducción
<ol style="list-style-type: none">1 ¿Qué toman cuando tienen sed?2 ¿Consumen agua embotellada?3 ¿Por qué consumen / no consumen agua embotellada?4 ¿Con qué frecuencia toman agua embotellada?5 ¿Dónde suelen comprar agua embotellada y por qué?6 ¿Por qué suelen comprar en ese lugar?
Dinámica 1: MARCAS DE AGUA
<p>En cada sitio tendrán un lapicero y un papel desde antes de iniciar el focus group. El moderador pedirá a los participantes que escriban en la hoja que se encuentra delante de cada uno lo siguiente:</p>
<p>A Escriban la primera marca de agua embotellada que se les venga a la mente</p>
<p>B ¿Cuáles son las marcas de agua que conocen?</p>
Dinámica 2: TESTEO DE AGUA
<p>El moderador explica brevemente la dinámica de testeo de agua.</p>
<p>Cada uno de los participantes tendrá al frente 4 vasos, cada uno de los cuales tendrá una marca distinta de agua (San Luis, Socosani, Yaqua y Cielo). Cabe resaltar que los vasos tendrán una etiqueta con un número para que puedan llenar las fichas de testeo de agua (*adjunta).</p>
<p>El objetivo del llenado de la ficha es obtener información sin que los participantes se dejen llevar por los comentarios de los demás.</p>
Parte 2: Preguntas de marca
<ol style="list-style-type: none">7 ¿Qué marca es la que compran y por qué?8 ¿Cuáles son los atributos más importantes que buscan en un agua embotellada?9 ¿En qué tamaño compran agua embotellada?10 ¿Cuánto cuesta el agua embotellada?11 ¿Las diferentes marcas tienen el mismo precio?12 ¿La misma marca cuesta diferente en diferentes sitios?13 ¿Habían escuchado de la marca "Yaqua"?14 ¿Qué saben de esta marca?15 ¿Habían escuchado de la marca Yaqua?
<p>De ser positivas las respuestas</p>
<ol style="list-style-type: none">a) ¿Qué saben de esta empresa?b) ¿Cómo se enteraron de su existencia?

ANEXO H: Guía focus group (continuación)

Dinámica 3: COMERCIALES

Se mostrarán videos de comerciales de agua, entre ellos el de Yaqua y se les preguntará cuál ha sido la mejor publicidad. Además, se les preguntará también cuál de ellas comprarían y por qué.

Video 1: Comercial San Mateo

Video 2: Comercial Cielo

Video 3: Spot publicitario Yaqua

- 16 ¿Qué comercial les gustó más?
- 17 ¿Cuál de ellos influyó más en caso eligieran comprar uno de ellos?
- 18 ¿Por qué los influenció?
¿Qué opinan acerca de la publicidad que se hace sobre agua embotellada? ¿Les gusta, les anima o ven algún defecto en ella?
- 19
- 20 ¿Qué cambiarían de la publicidad?

EMPRESA SOCIAL

- 21 ¿Conocen las características de una empresa social?

Es una empresa como cualquier otra que ofrece productos y/o servicios y que destinan el 100% de sus ganancias a resolver/atender un problema específico de la sociedad.

- 22 Sabiendo la definición de empresa social, si una de ellas vendería agua embotellada, ¿le comprarían?
- 23 ¿Qué tanto valoran el fin social de este producto?
- 24 ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este producto?
- 25 ¿Dónde les gustaría encontrar este producto?
- 26 ¿A través de qué medios les gustaría informarse acerca de este producto?

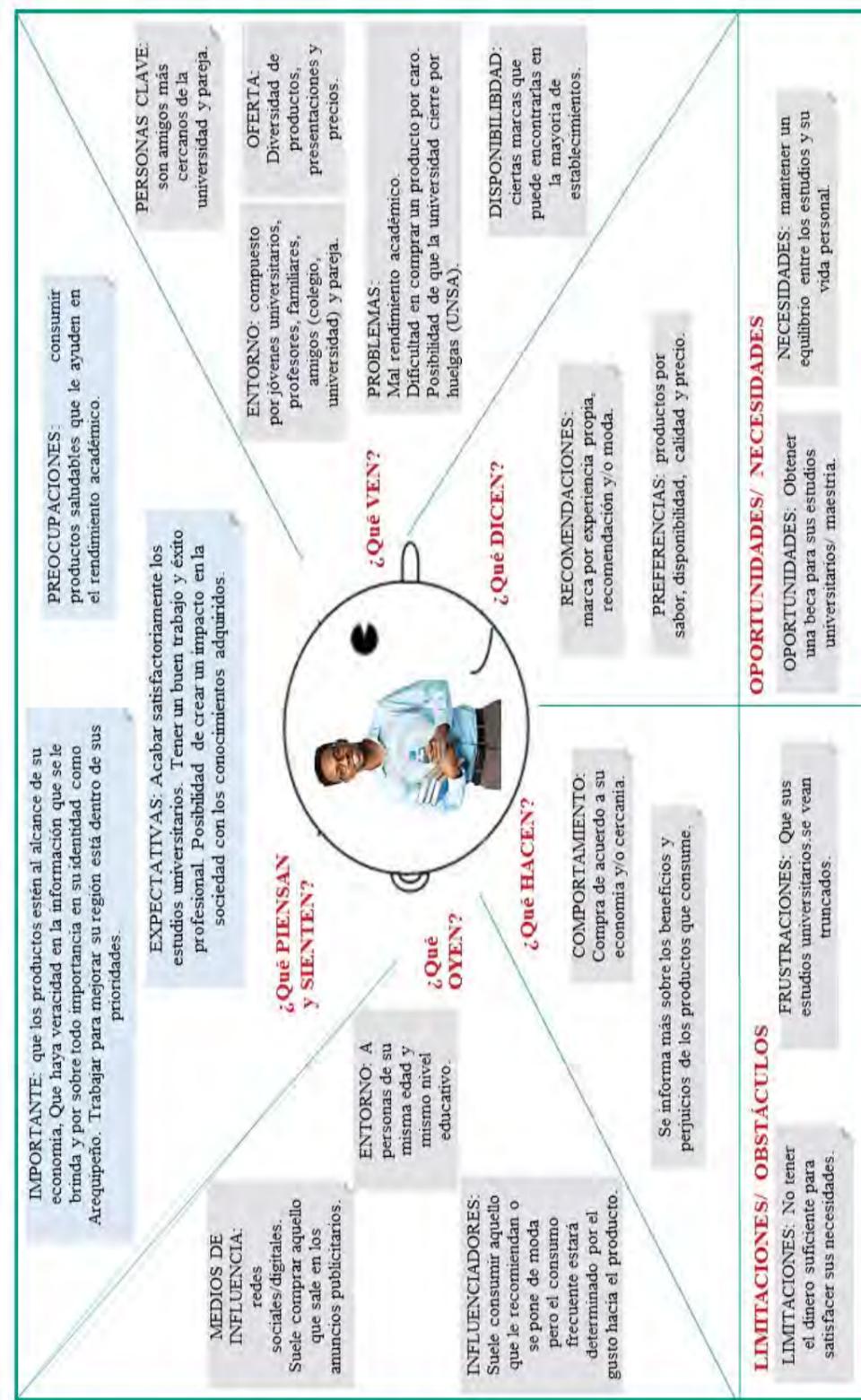
Conclusiones

¿En qué lugares les gustaría encontrar Yaqua y por qué medios recibirían mejor la información (redes sociales, medios digitales, ambiente en universidades, centros comerciales, ferias etc.)?

ANEXO I: Ficha encuestas final

Ficha encuestas final	
Finalidad y Objetivos	
Finalidad	Dar a conocer los datos generales del encuestado, su actual comportamiento de compra, su conocimiento de empresa social y su percepción sobre la mejor alternativa de plaza precio y promoción para Yaqua
Objetivo 1)	Conocer las preferencias de los jóvenes universitarios arequipeños con respecto a las marcas, puntos de venta y el pago por el agua embotellada.
Objetivo 2)	Conocer el grado de conocimiento de los jóvenes universitarios arequipeños, sobre las empresas sociales y en específico sobre Yaqua.
Objetivo 3)	Conocer la disponibilidad de pago después de escuchar la definición de empresa social y de saber acerca de Yaqua.
Objetivo 4)	Conocer el medio publicitario por el cual preferirían enterarse acerca de la empresa social Yaqua y escoger a las personas representativas de la ciudad de Arequipa que pudieran ser voceros de la marca.
Características	
Tipo	Concluyente.
Método	Se realizarán encuestas presenciales.
Personas	Las encuestas de campo fueron realizadas por los mismos investigadores (3).
Cobertura	
Geográfica	La encuesta se realizará en el departamento de Arequipa, ciudad de Arequipa.
Temporal	Las encuestas se realizarán en 3 días (10, 11 y 12 de noviembre 2016)
Temática (variables sociodemográficas afectan en disposición de compra de un producto social)	La cobertura temática de la investigación se centró en la relación entre las variables sociodemográficas desarrolladas en la universidad y la disposición de consumo de un producto ofrecido por una empresa social.
Unidades de investigación	
Las encuestas presenciales se realizaron dentro de 3 universidades de la ciudad de Arequipa, las más representativas en relación a su número de alumnos matriculados.	
Diseño muestral	
Población objetivo	Conformada por 60,093 alumnos universitarios de la ciudad de Arequipa, provenientes de 9 universidades.
Marco muestral	Estará conformado por los alumnos de 3 universidades más representativa de la ciudad de Arequipa que son las siguientes: Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo y Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. El número de matriculados ascendió a 50,156.
Tamaño de la muestra	El tamaño de la muestra será de: 382 alumnos. La fórmula y los valores aplicados en ella se han determinado en el capítulo 4.

ANEXO J: Mapa de empatía-perfil de estudiantes universitarios de la ciudad de Arequipa



ANEXO K: Encuesta final

CUESTIONARIO

Presentación

¡Hola! Somos Martha Rocca, Daniel Díaz y Ricardo Núñez, y actualmente estamos realizando una investigación como parte de nuestra tesis para obtener nuestro título de licenciados en Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Toda la información será confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos. ¡Gracias por tu ayuda!

Universidad

Univ. Católica San Pablo
 Univ. Católica Santa María
 Univ. Nacional San Agustín

Facultad _____ **Ciclo** _____

Sexo: M F **Edad** _____

1 ¿Consumes agua embotellada? Si la respuesta es NO pasa a la pregunta 3, si no continúa con la pregunta 2.

SI NO (pasa a pregunta 3)

2 ¿Por qué consumes agua embotellada? *Puedes marcar más de una opción. (Pasa a pregunta 4)

Precio Otro (ESPECIFICAR) _____
 Sabor
 Salud
 Sed
 Dieta

3 ¿Por qué no la consumes? *Marca solo una opción. (Pasa a pregunta 8)

Precio Otro (ESPECIFICAR) _____
 Sabor
 No me interesa pagar por agua

4 ¿Con qué frecuencia la consumes? *Marca solo una opción.

Diario Otro (ESPECIFICAR) _____
 Dos a cuatro veces por semana
 Una vez a la semana
 Una vez al mes

5 ¿Dónde sueles comprar agua embotellada? *Puedes marcar más de una opción.

Bodegas Farmacias Otro (ESPECIFICAR) _____
 Supermercados Grifos
 Cafeterías Ambulantes
 Máquinas Exendedoras Quioscos (Universidad)
 Restaurantes Bar/ Discoteca

6 ¿Por qué sueles comprar en ese lugar? *Marca solo una opción.

Cercanía Otro (ESPECIFICAR) _____
 Practicidad
 Precio

7 ¿Cuánto sueles pagar por una botella de agua en presentación personal (625 ml)? *Marca solo una opción.

S/. 1.00 S/. 1.40 S/. 1.80
 S/. 1.10 S/. 1.50 S/. 1.90
 S/. 1.20 S/. 1.60 S/. 2.00
 S/. 1.30 S/. 1.70 Más de S/.2.00

8 ¿Qué marca de agua embotellada es la primera que se te viene a la mente? *Escribe solo una

9 ¿Qué marcas de agua embotellada conoces? *Puedes marcar más de una opción.

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bioagua | <input type="checkbox"/> San Luis | <input type="checkbox"/> San Carlos |
| <input type="checkbox"/> Socosani | <input type="checkbox"/> Yaqua | <input type="checkbox"/> Vida |
| <input type="checkbox"/> San Mateo | <input type="checkbox"/> Cielo | <input type="checkbox"/> Yura |
| <input type="checkbox"/> Evian | | |

Otro (ESPECIFICAR)

10 Solo en el caso de haber marcado Yaqua en la pregunta 9, responder la siguiente pregunta:

¿Qué de particular tiene Yaqua? *(Puedes marcar hasta 3 opciones)

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Es una empresa extranjera. | <input type="checkbox"/> Pertenece a AJE. | <input type="checkbox"/> Otro (ESPECIFICAR) |
| <input type="checkbox"/> Es agua de manantial. | <input type="checkbox"/> Nada en particular. | _____ |
| <input type="checkbox"/> Es una empresa social. | | |

11 Solo en el caso de haber marcado Yaqua en la pregunta 9, responder la siguiente pregunta:

¿Cómo te enteraste de su existencia? *Puedes marcar más de una opción.

- | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Amigos | <input type="checkbox"/> TV | <input type="checkbox"/> Supermercados | <input type="checkbox"/> Otro (ESPECIFICAR) |
| <input type="checkbox"/> Familiares | <input type="checkbox"/> Redes sociales | <input type="checkbox"/> Farmacias | _____ |
| <input type="checkbox"/> Universidad | <input type="checkbox"/> Paneles publicitarios | | |

12 ¿Qué marca es la que compras y por qué motivo?

Marca:

Motivo:

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Transparencia | <input type="checkbox"/> Costumbre | <input type="checkbox"/> Otro (ESPECIFICAR) |
| <input type="checkbox"/> Sabor | <input type="checkbox"/> Olor | <input type="checkbox"/> Marca conocida | _____ |
| <input type="checkbox"/> La encuentro en todos lados | | | |

13 Ordena del 1 al 7 los atributos en orden de importancia al comprar agua embotellada. Donde 1 es el **menos importante** y 7 el **más importante**.

Empresa amigable con el medio ambiente	
Precio bajo	
Agua de mesa	
Que tenga chupón	
Buen sabor	
Agua de manantial	
Practicidad del envase	

EMPRESA SOCIAL

14 ¿Conoces las características de una empresa social? *Marca solo una opción.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Es amigable con el medio ambiente. | <input type="checkbox"/> Parte de las ventas va destinada a proyectos con fines sociales. |
| <input type="checkbox"/> Realiza proyectos sociales. | <input type="checkbox"/> No conozco. |
| <input type="checkbox"/> Es responsable con sus trabajadores. | |
| <input type="checkbox"/> Otro (ESPECIFICAR) | |
- _____

Definición de empresa social:

Una empresa social es una empresa como cualquier otra que ofrece productos y/o servicios y que destina parte de sus ventas a resolver/atender un problema específico de la sociedad.

15 ¿Qué tanto valoras que una empresa destine parte de sus ventas a resolver un problema de la sociedad? *Donde en la siguiente escala, 1 es poco y 4 mucho.

Poco 1 2 3 4 Mucho

La empresa para la cual se está realizando esta investigación es la empresa social Yaqua. Esta ofrece agua embotellada en presentación personal de 625 ml. El producto cumple con los estándares requeridos para su comercialización y con las ganancias obtenidas, financian proyectos de agua en las zonas más pobres del país.

16 Sabiendo la definición de empresa social, lo que la empresa Yaqua realiza y además si su producto sería similar (sabor, presentación y precio) a las marcas que se venden actualmente ¿Le comprarías? *Marca solo una opción

Definitivamente sí. Probablemente no.
 Probablemente sí. Definitivamente no.

Teniendo en claro lo que realiza Yaqua a través de la venta de su producto:

17 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este producto? *Marca solo una opción.

S/. 1.00 S/. 1.40 S/. 1.80
 S/. 1.10 S/. 1.50 S/. 1.90
 S/. 1.20 S/. 1.60 S/. 2.00
 S/. 1.30 S/. 1.70 Más de S/.2.00

18 ¿Dónde preferirías encontrar este producto?. *Puedes marcar hasta 3 opciones.

Bodegas Farmacias Máquinas Exendedoras Otro (ESPECIFICAR)
 Supermercados Grifos Bar/ Discoteca
 Cafeterías Ambulantes
 Quioscos Restaurantes

19 ¿Te gustaría encontrar este producto en el quiosco y/o cafetería de tu universidad? *Marca solo una opción.

Me gustaría mucho
 Me gustaría
 Me da igual
 No me gustaría

20 Si el producto ofrecido costaría S/1.50, estaría en el lugar de tu preferencia y si el sabor fuera bueno, ¿con qué frecuencia comprarías el producto? *Marca solo una opción.

Diario Otro (ESPECIFICAR)
 Dos a cuatro veces por semana
 Una vez a la semana
 Una vez al mes

21 ¿A través de qué medios te gustaría informarte acerca de este producto? *Puedes marcar hasta 3 opciones.

Redes sociales Paneles publicitarios Otro (ESPECIFICAR)
 Comunicados físicos (volantes) Afiches pegados en bodegas/quioscos
 Página Web Activaciones en las universidades
 TV Periódico/ Revista
 Emisoras de radio Correo electrónico

22 De los siguientes personajes, ¿cuál representaría mejor a Yaqua en una campaña publicitaria en Arequipa? *Puedes marcar hasta 2 opciones.

Cachete Zúñiga (futbolista) Eloy Vera (policía amable) Otro (ESPECIFICAR)
 Ramiro Saavedra Mario Vargas Llosa (escritor)
(Kurt Cobain en Yo Soy)

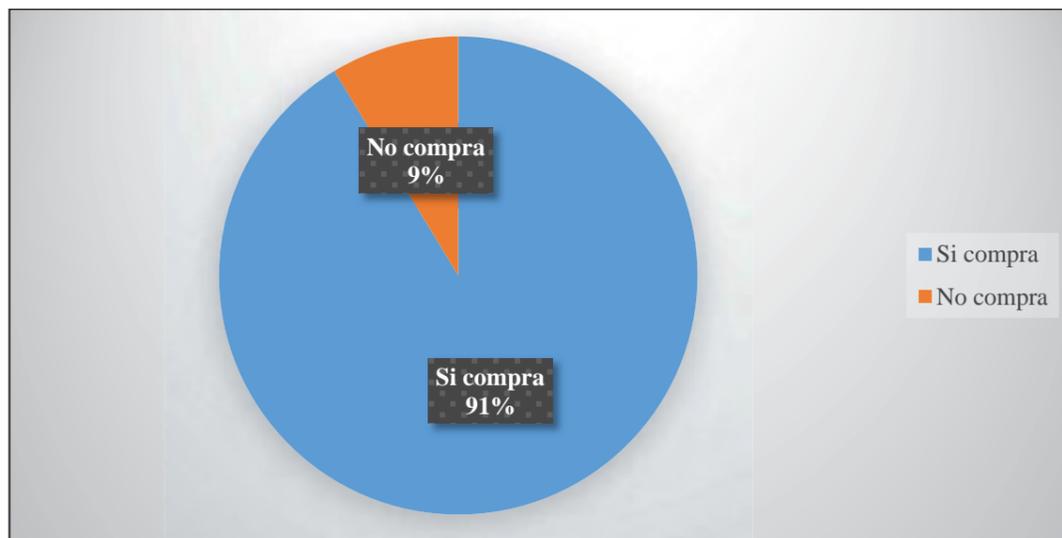
23

¿Qué tanto valorarías que YAQUA financie un proyecto de potabilización de agua en un distrito de Arequipa? *Donde en la siguiente escala, 1 es poco y 4 mucho.

Poco 1 2 3 4 Mucho

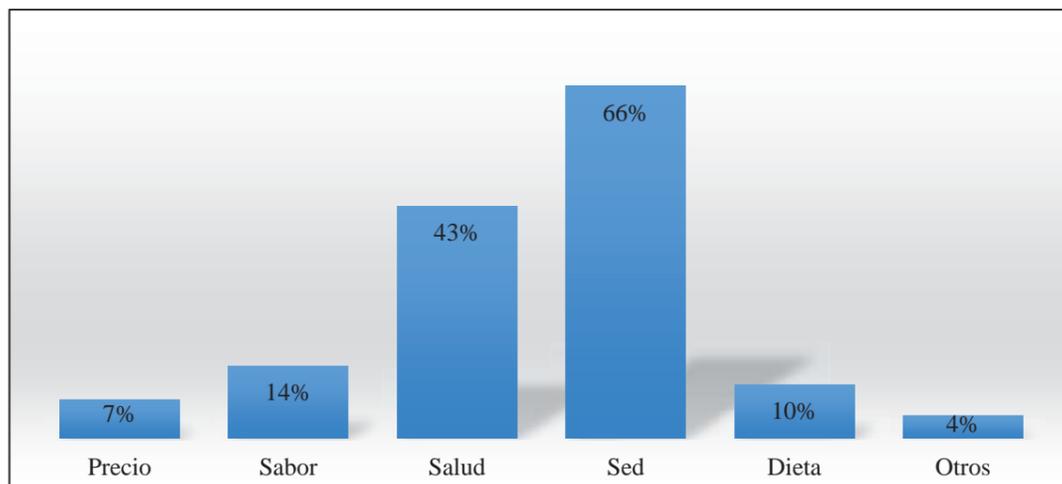
ANEXO L: Resultados de la investigación cuantitativa- Encuestas

Figura L1: Porcentaje de jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa que compran agua embotellada



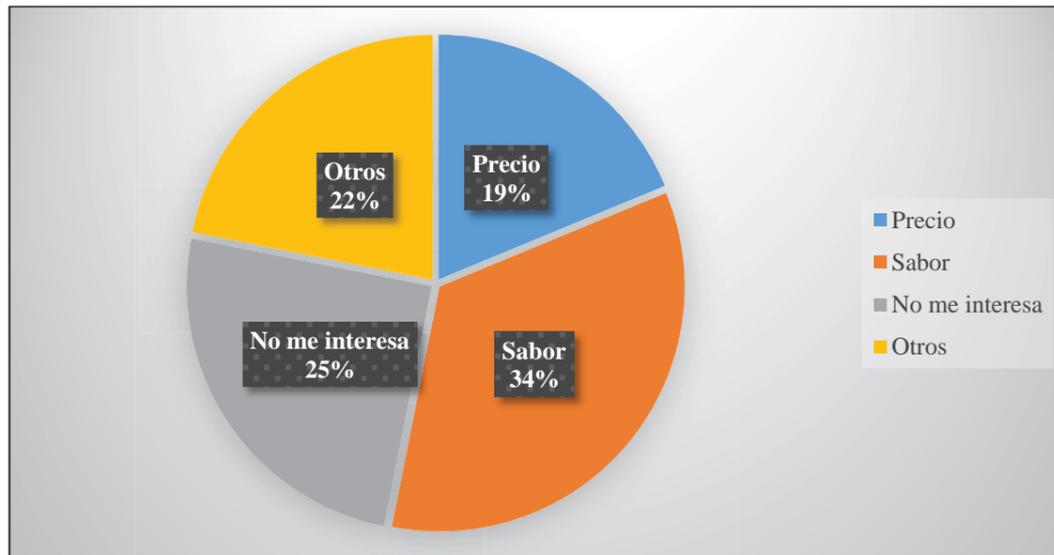
Como se observa, el 91% de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa si tienen un hábito de compra de agua embotellada.

Figura L2: Razón por la que los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa compran agua embotellada



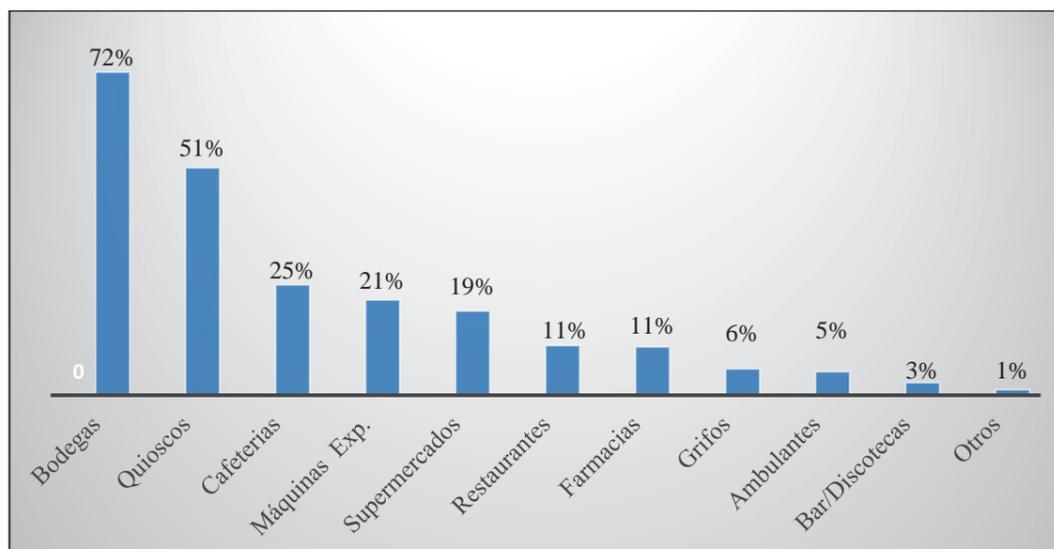
La razón principal por la cual ellos compran agua embotellada es la sensación de sed en el momento y en segundo lugar porque priorizan su salud.

Figura L3: Razón por la cual los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa no compran agua embotellada



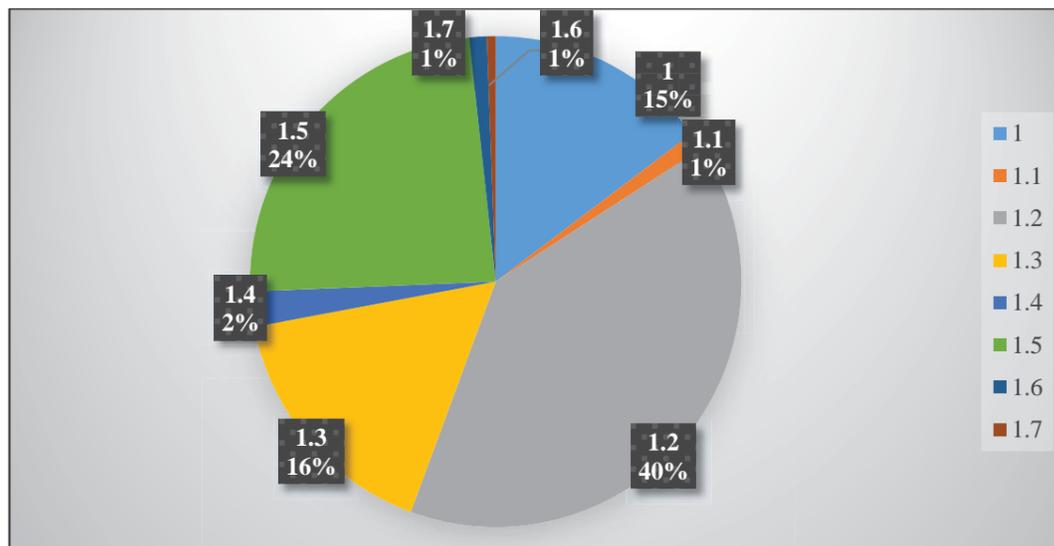
Entre las personas que no compran, se observa que no lo hacen por tres razones principales: no les interesa pagar por agua, porque no tiene sabor y no pagarían por agua.

Figura L4: Lugar donde los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa compran agua embotellada



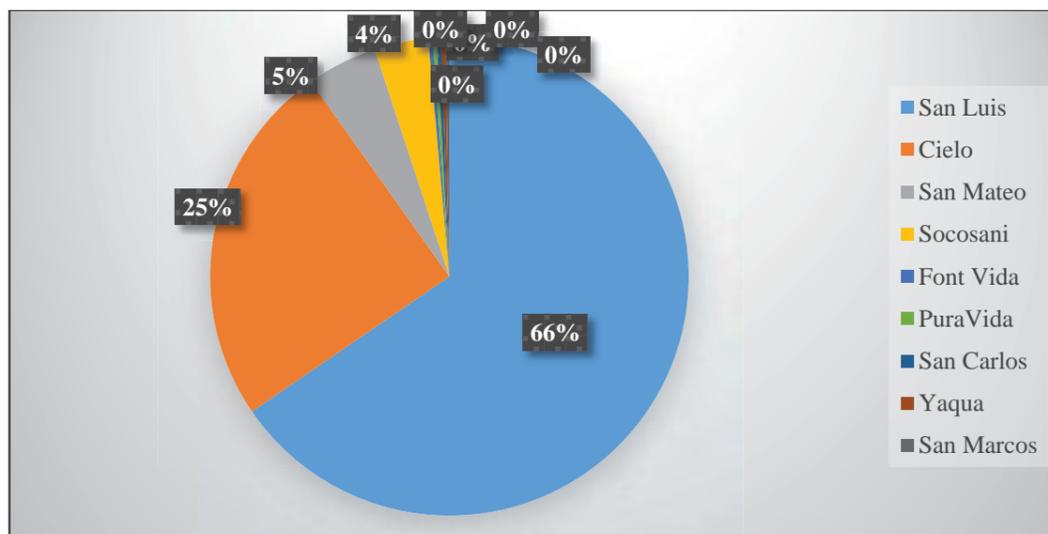
En cuanto a la preferencia actual del lugar de compra de agua embotellada, el 72 % de los encuestados prefiere comprar en bodegas, un 51% en los quioscos y un 25% en cafeterías.

Figura L5: Precio que pagan los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa por agua embotellada



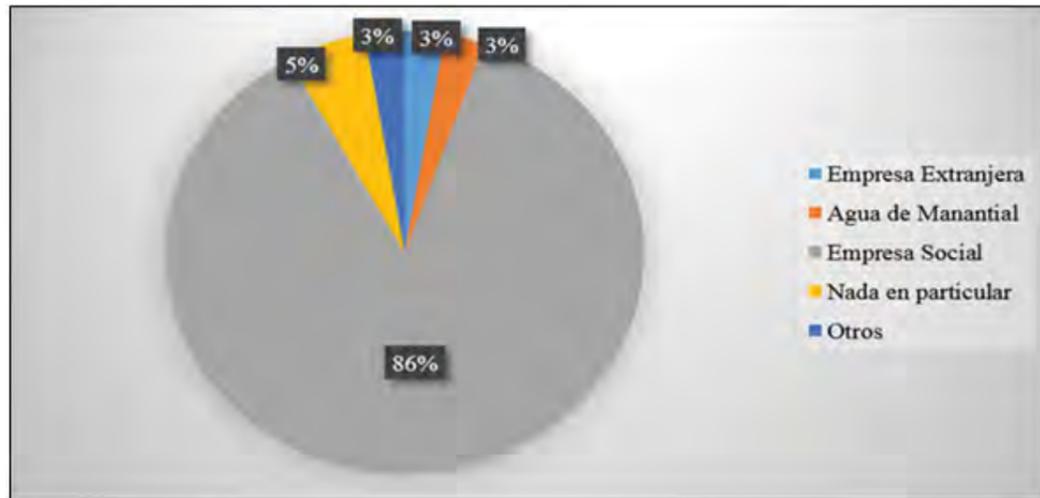
El 40% de los encuestados suele pagar S/ 1.20 por una botella de agua en presentación personal y un 24% S/ 1.50.

Figura L6: Top of mind de marcas de agua embotellada en jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa



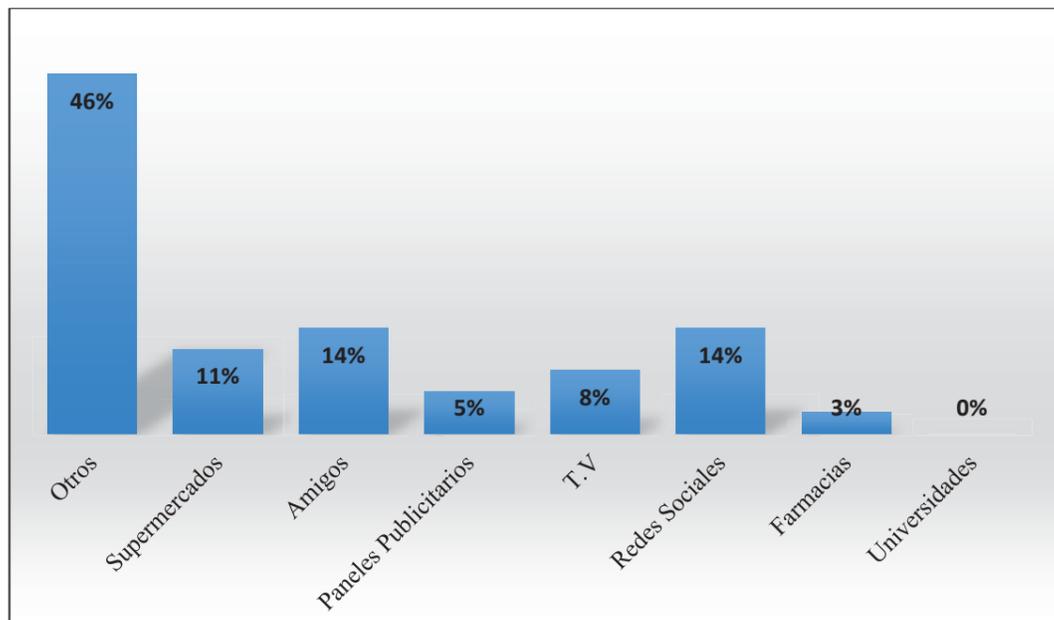
La marca que se ha posicionado fuertemente en la mente del consumidor es San Luis. En la dinámica de Top of mind, donde los encuestados tenían que marcar la primera marca que se les viniera a la mente, el agua de CCC (San Luis) fue quien ocupó gran parte de este total.

Figura L7: Conocimiento de particularidad de Yaqua, solo de los jóvenes universitarios que si conocían la marca



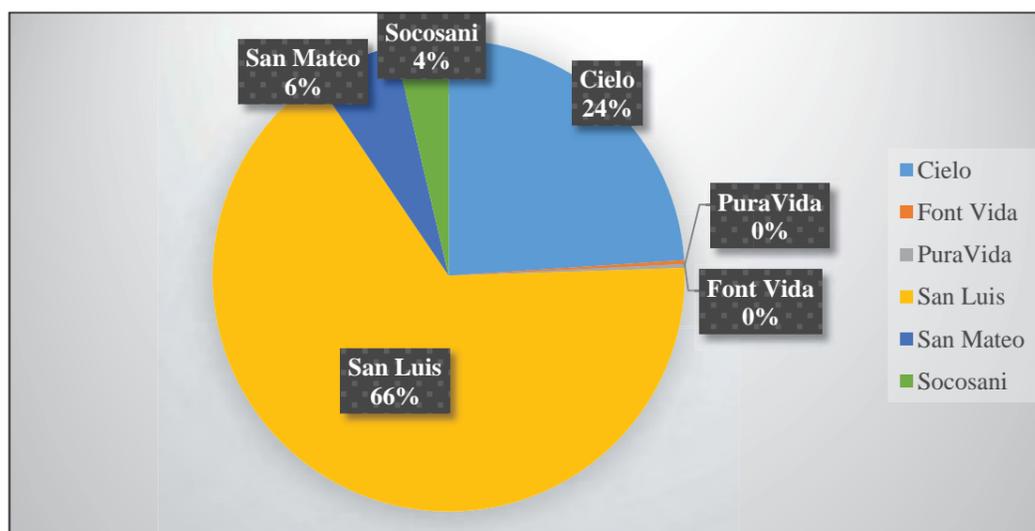
Entre los alumnos que conocían Yaqua, el 86% lo relacionó con que era un producto de una empresa social.

Figura L8: Medios publicitarios a través de los cuales, los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa que conocían Yaqua, se enteraron de la marca



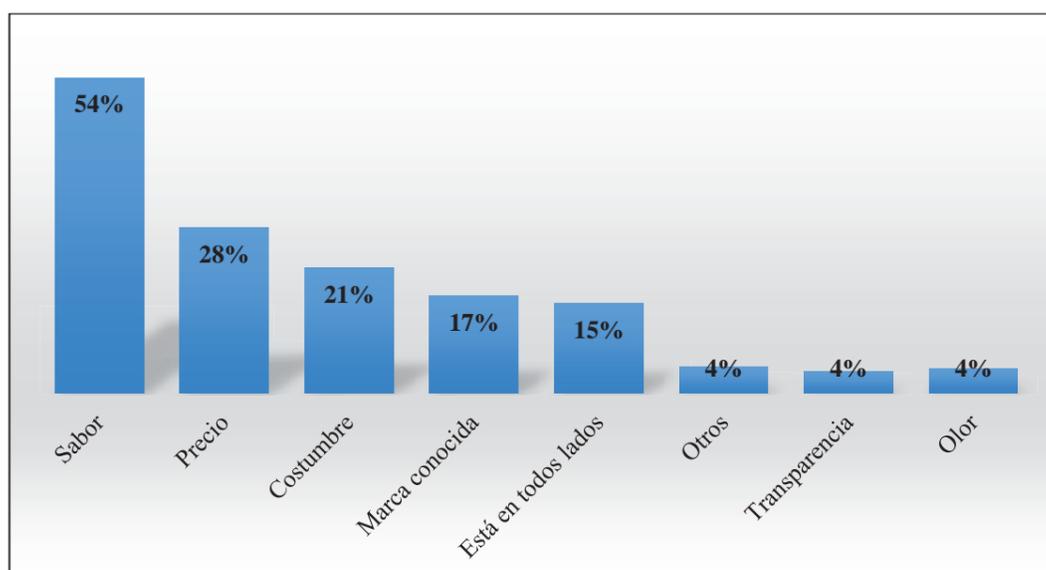
Entre los mismos que conocían Yaqua, el 46% de ellos se habían enterado de una forma que era "otros". Dicha alternativa era el CONEII (Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial) donde Fernando Tamayo dio una charla sobre Yaqua y su labor con la sociedad.

Figura L9: Preferencia de compra de las marcas de agua embotellada entre los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa



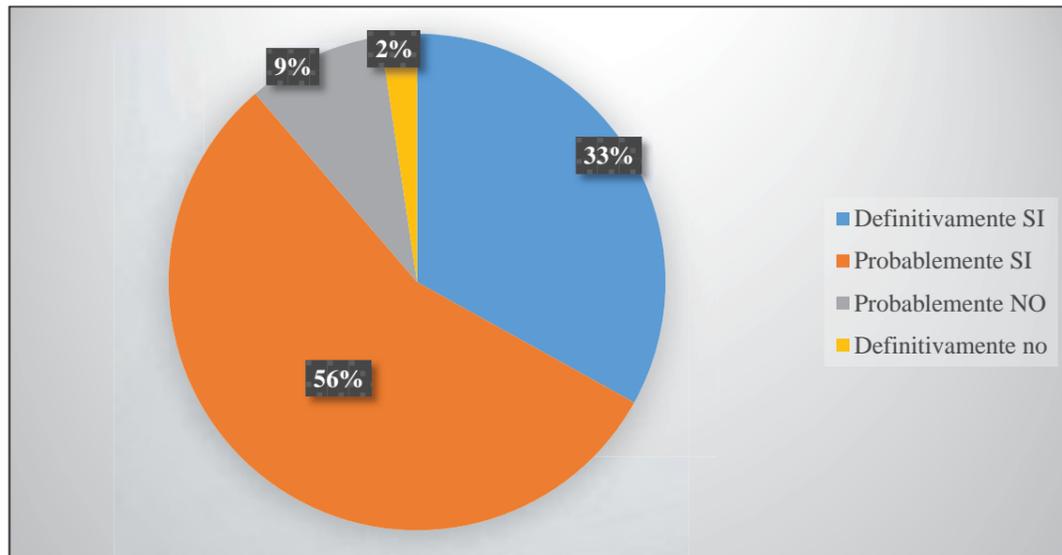
El 66% de los encuestados respondió que suelen comprar la marca San Luis y un 24% suele comprar la marca Cielo.

Figura L10: Características que buscan los jóvenes universitarios al comprar agua embotellada



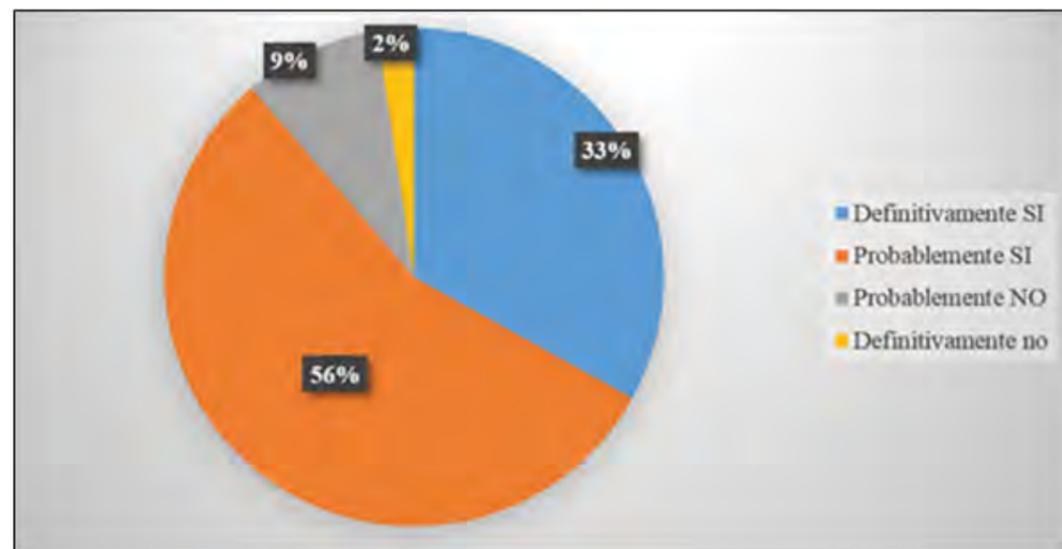
Los jóvenes universitarios al elegir una marca de agua embotellada lo hacen principalmente por el sabor y como segundo factor influyente el precio del producto.

Figura L11: Decisión de compra de agua embotella conociendo la razón social de Yaqua



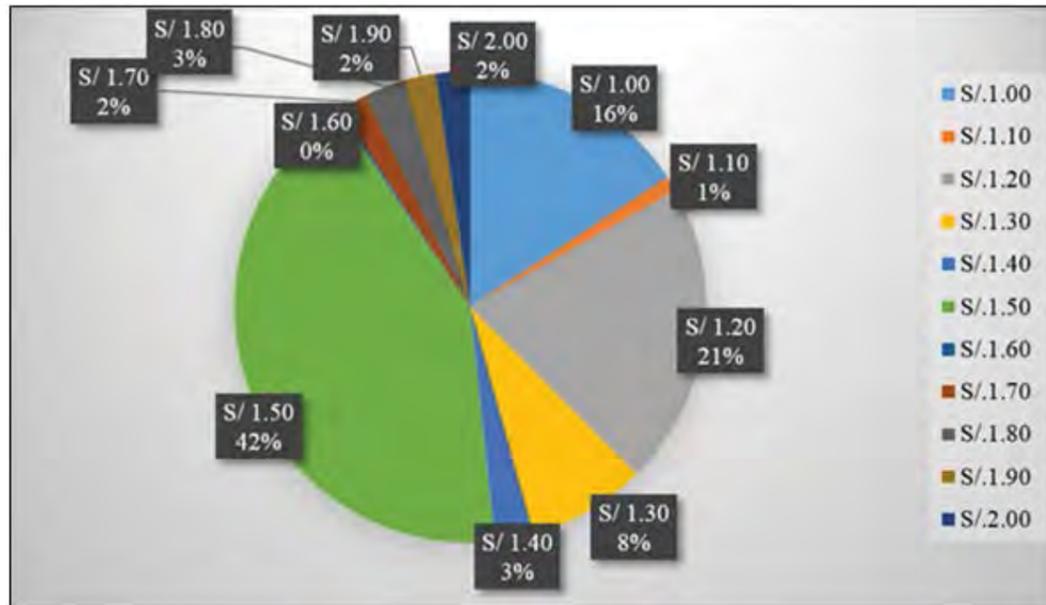
Habiendo contextualizado al encuestado sobre Yaqua y el significado de su causa social, el 89% de ellos sí comprarían el producto.

Figura L12: Valoración de empresa social Yaqua, por parte de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa



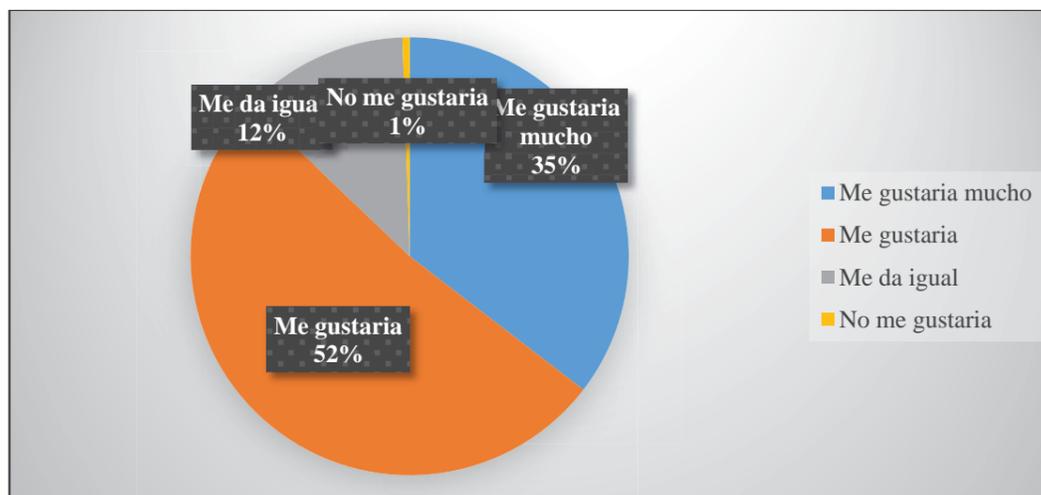
En relación con la pregunta anterior, el 84% de los encuestados sí valoran el fin social de Yaqua.

Figura L13: Disposición de pago de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa por Yaqua sabiendo el fin social



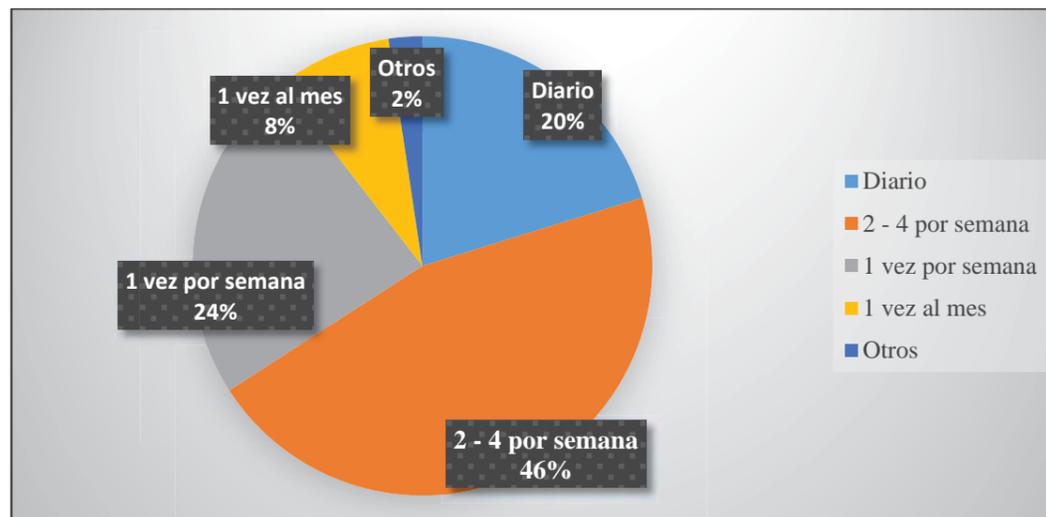
En complemento con las dos preguntas anteriores, la mayoría de encuestados pagaría S/ 1.50 por el producto.

Figura L14: Preferencia por encontrar Yaqua en las cafeterías o quioscos de las universidades por parte de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa



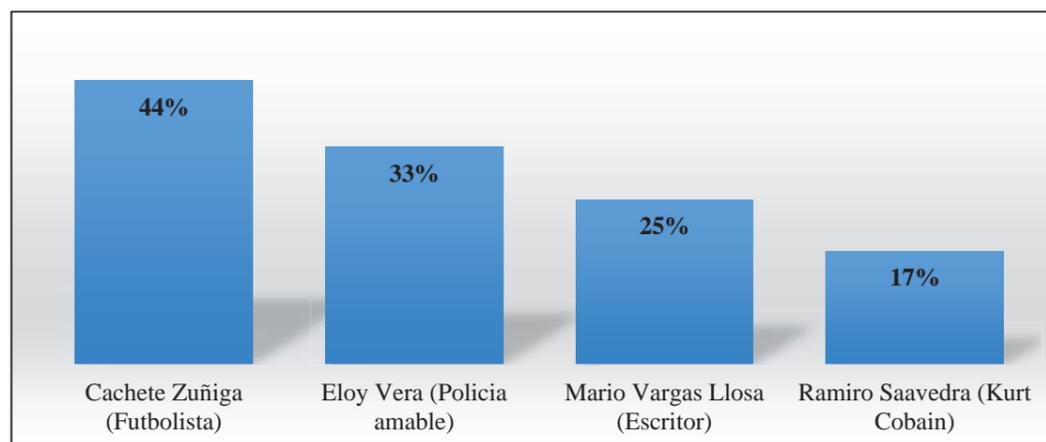
Así mismo, al 87% de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa, les gustaría encontrar el producto en las cafeterías o quioscos de su universidad

Figura L15: Frecuencia de consumo de Yaqua por parte de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa si el producto costara S/ 1.50, fuera ofrecido en su lugar de preferencia y tuviera un buen sabor



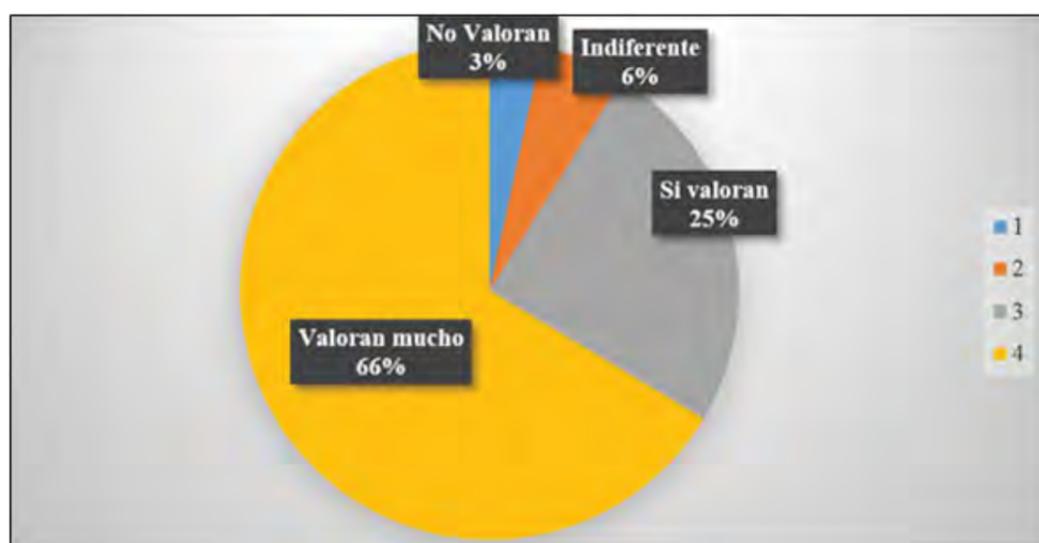
Si el producto Yaqua se vendería a S/ 1.50, el 46% de los encuestados compraría el producto entre 2-4 veces por semana.

Figura L16: Preferencia de jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa sobre personaje representativo para hacer campaña publicitaria



En cuanto a la promoción del producto, la mayoría eligió al Cachete Zúñiga jugador de futbol de Melgar FC, como una buena imagen con quien trabajar los spots publicitarios.

Figura L17: Valorización por parte de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa sobre realización de proyecto de potabilización en su distrito



Finalmente, el 91% de los jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa valorarían que Yaqua haga un proyecto de potabilización de agua en alguna zona de Arequipa.

ANEXO M: Campañas de marketing

Figura M1: Descripción de las campañas de marketing según estrategias de promoción

Campaña	Campaña por Lanzamiento	Campañas por mantenimiento	
Motivo	Lanzamiento de la marca	Mantenimiento de la marca	Mantenimiento de la marca
Descripción	<p>Actividad 1: <i>“Yaqua en el cine”</i>: Se regalarán 225 entradas al cine, de un aforo promedio de 240 (no se cuenta la primera fila más cercana a la pantalla) a jóvenes universitarios de la ciudad de Arequipa. Antes de iniciar la función se regalarán Yaquas casi imposibles de abrir y al finalizar los trailers se pasará un corto que iniciará con la frase: “¿No lograste tomar el agua? En el Perú, hay cerca de 8 millones de personas sin acceso a agua potable”. El objetivo del video es concientizar a una parte del target para que ellos inicien con la campaña de marketing a través del “boca en boca”. Al terminar la función se cambian las botellas por botellas de Yaqua que sí se puedan abrir.</p> <p>Actividades en las universidades: En estas actividades se realizarán concursos en los que se darán premios como por ejemplo: Vales para canjear botellas de Yaqua.</p> <p>Actividad 2: <i>“La ruleta”</i>: Se hace una breve explicación sobre Yaqua y luego se invita a que participen para ganar premios: la ruleta tendrá diferentes preguntas sobre la explicación brindada (menciona 2 proyectos, qué es una empresa social, cuándo se fundó Yaqua, quién es la persona ícono en Arequipa, etc.).</p>	<p><i>“Qué tanto Yaqua tu rocoto”</i> Se les irá dando una cantidad determinada de rocoto cada 5 segundos. El que tarda más en tomar agua Yaqua, gana.</p> <p><i>“Yaquamanía”</i>: Se realizarán diferentes concursos por equipos. 1) Conseguir la mayor cantidad de botellas de agua (puntos extra si son Yaqua) 2) Construir con las botellas un prototipo innovador de aparato de potabilización de agua. 3) Realizar un video explicativo sobre lo que realiza Yaqua. 4) Compartir el video en Facebook y aquel que reciba más likes obtiene el mayor puntaje.</p>	<p><i>“Yaquatón”</i>: Los que deseen participar de la Yaquatón pagarían una inscripción y los fondos se destinarían a un proyecto específico en Arequipa. Además, los participantes deberán depositar en una botella gigante envases de Yaqua.</p> <p><i>“Video testimonial”</i>: Filmar a alumnos de universidades durante las primeras activaciones para que den su opinión sobre el fin social de Yaqua y el sentimiento que les genera el ayudar al consumir Yaqua.</p>

ANEXO M: Campañas de marketing (continuación)

Figura M1: Descripción de las campañas de marketing según estrategias de promoción

Campaña	Campaña por Lanzamiento	Campañas por mantenimiento	
Motivo	Lanzamiento de la marca	Mantenimiento de la marca	Mantenimiento de la marca
Descripción	<p>“Pared imantada de Yaqua”: Se explicarán por grupos cuál es el fin de Yaqua y un poco de su historia de forma muy breve. Terminando, se entregarán láminas metálicas que serán pegadas en un panel imantado. Al pegar todas las láminas se formará una frase alusiva al trabajo que hace Yaqua.</p> <p>Actividad 3: “Qué tan rápido ayudas”: El que toma más rápido una botella de Yaqua, gana. Habrá un ganador por universidad y se colgará la foto del ganador en Facebook.</p>		

Figura M2: Estrategia de lanzamiento

Actividades	Herramientas de control
<p>1. Yaqua en el cine: Requisitos: Adquirir entradas para el aforo total de una sala de cine. Conseguir permiso para la proyección de una función especial. Elaborar un vídeo con contenido impactante. Elaboración de botellas con dificultad de abrir la tapa. Medios: Cineplanet de Real Plaza Arequipa. Objetivo: Dar a conocer la marca Yaqua y su fin social a través de este primer acercamiento con nuestro público objetivo.</p>	<p>1. Número de personas que asistieron al cine. 2. Número de nuevos “me gusta” a la página de Facebook y seguidores de la página de Instagram. 3. Cantidad de personas que visualizan el video por redes sociales.</p>

Figura M3: Estrategias de mantenimiento

Actividades	Herramientas de control
<p>1. Se entrará como auspiciador de las actividades deportivas o de los juegos florales de las universidades.</p> <p>Requisito:</p> <p>Objetivo: Lograr que los potenciales clientes ingresen a las redes sociales de la empresa y compartan las publicaciones con otras posibles clientes, y generar ventas de productos con descuento.</p>	<p>1. Número de personas que participan del concurso Yaquamanía.</p> <p>2. Número de botellas repartidas.</p> <p>3. Número de botellas de Yaqua vendidas durante los juegos.</p>
<p>2. Se realizará un concurso por equipos en las universidades.</p> <p>Requisito: Para participar del concurso “Yaquamanía” deberán seguir las páginas oficiales de Yaqua (Facebook, Twitter, Instagram).</p> <p>Objetivo: Lograr que los potenciales clientes ingresen a las redes sociales de la empresa y compartan las publicaciones con otros posibles clientes.</p>	<p>1. Número de likes en las publicaciones.</p> <p>2. Número de participantes.</p>
<p>3. Se grabarán a los universitarios que participaron durante las primeras campañas para que cuenten qué les parece el fin social de Yaqua y la importancia de aportar a la sociedad a través del consumo del producto que ofrece.</p> <p>Requisito: Contar con el equipo necesario para la producción de los videos.</p> <p>Objetivo: Fomentar la publicidad de boca en boca a lo largo del año.</p>	<p>1. Cantidad de visualizaciones de los videos testimoniales.</p>
<p>4. Se implementará como piloto una máquina expendedora en una de las universidades.</p> <p>Requisito: Obtener permiso de la universidad para poder colocar la máquina expendedora. Además, la máquina expendedora deberá tener un diseño especial en el que se muestre cantidad de litros de agua potable que se entregará conforme se vayan vendiendo las botellas de Yaqua.</p> <p>Objetivo: Alcanzar mayor participación de mercado y presencia en la universidad.</p>	<p>1. Número de botellas vendidas semanalmente.</p>

ANEXO N: Plan financiero
Figura N1: Flujo de Caja Trimestral en escenario conservador

	Trimestral								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas		60,613	76,608	87,552	90,319	105,264	114,036	114,036	105,264
Costo de venta		-6,061	-7,661	-8,755	-9,092	-10,526	-11,404	-11,404	-10,526
	109,440	-8,304	-10,495	-11,395	-12,456	-14,421	-15,623	-15,623	-14,421
		-1,849	-2,337	-2,670	-2,773	-3,211	-3,478	-3,478	-3,211
		-8,486	-10,725	-12,257	-12,729	-14,737	-15,965	-15,965	-14,737
		-2,020	-2,554	-2,918	-3,031	-3,509	-3,801	-3,801	-3,509
		-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500
		-360	-420	-480	-540	-600	-600	-600	-600
		-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350
		-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500	-4,500
		-831	-1,050	-1,200	-1,246	-1,443	-1,563	-1,563	-1,443
U. BRUTA		23,352	32,017	37,326	39,703	47,468	52,252	52,252	47,468
		-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
		-	-	-	-	-	-	-	-
		-1,050	-1,050	-1,050	-1,050	-1,050	-1,050	-1,050	-1,050
		-	-	-	-	-	-	-	-
		-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
		-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000	-2,000
		-4,000	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
		-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
		-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
		-5,400	-5,400	-5,400	-5,400	-5,400	-5,400	-5,400	-5,400
		-14,000	-13,348	-4,683	1,226	3,003	15,552	15,552	10,768
EBITDA									
Depreciacion		-	-	-	-	-	-	-	-
U. OPERATIVA									
Impuesto a la renta		-14,000	-13,348	-4,683	1,226	3,003	15,552	15,552	10,768
U. META		-14,000	-13,348	-4,683	1,226	2,192	11,353	11,353	7,860

Figura N2: Escenario conservador

	Precio	Cantidad	0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Perpetuidad
Ventas	1.0000			343,223	476,851	497,356	518,742	541,048	546,459
	-0.1000	la maquila		-34,322	-47,685	-49,736	-51,874,22	-54,105	-54,646
	-0.1370	etiqueta	118,984	-47,022	-65,329	-68,138	-71,068	-74,124	-74,865
	-0.0305	Tapa		-10,468	-14,544	-15,169	-15,821,64	-16,502	-16,667
	-0.1400	Botella		-48,051	-66,759	-69,630	-72,623,90	-75,747	-76,504
	-0.0333	Vendedor variable		-11,441	-15,895	-16,578	-17,291,23	-18,035	-18,215
	-1500	Vendedor fijo	3 meses	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-600	Vendedor pasajes	3 meses	-1,800	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
	-350	Seguro de mercancía	3 meses	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
	-1500	Camioneta	3 meses	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-500	Combustible	3 meses	-4,327	-6,012	-6,012	-6,012	-6,012	-6,072
U. BRUTA				145,592	218,028	229,493,45	241,451,96	53,924,69	256,890
	-650	Alquiler local	Mensual	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800
	1,500	Alquiler almacén	Mensual			-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-350	Luz, agua internet, teléfono,	Mensual	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
	-	Lima - Huaura		-	-	-	-	-	-
	-23,500	Huaura - AQP	Trimestral	-94,000	-94,000	-106,000	-106,000	-106,000	-80,000
	-8,000	Viaje de G.G	Anual	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000
	-250	Artículos de oficina	Trimestral	-1,000	-1,000	-1,000	-3,500	-1,000	-1,000

Figura N2: Escenario conservador (continuación)

Precio	Cantidad	0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Perpetuidad
Gastos de publicidad	Trimestral	-	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-15,000
- G. General		10,000						
- G. Marketing								
- G. Innovación								
- G. Ventas								-28,000
-1,800 P. Oficina	Mensual		-21,600	-21,600	-21,600	-21,600	-21,600	-21,600
EBITDA		16,000	-11,008	61,428	42,893	52,352	67,325	73,290
Depreciación			975	975	975	975	975	975
U. OPERATIVA		16,000	-10,033	62,403	43,868	53,327	68,300	73,290
Impuesto a la renta				-16,849	-11,844	-14,398	-18,441	-19,788
U. NETA		16,000	-10,033	45,554	32,024	38,929	49,859	53,502
	Perpetuidad	-	-10,033	45,554	32,024	38,929	236,210	
		16,000					286,069	

Figura N3: Escenario con -10% de demanda

	Precio	Cantidad	0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Perpetuidad
Ventas	1.0000			308,901	429,166	447,620	466,868	486,943	491,813
	-0.1000	la maquila		-30,890	-42,917	-44,762	-46,686.80	-48,694	-49,181
	-0.1370	etiqueta		-42,319	-58,796	-61,324	-63,960.91	-66,711	-67,378
Costo de venta	-0.0305	tapa	118,984	-9,421	-13,090	-13,652	-14,239.47	-14,852	-15,000
	-0.1400	Botella		-43,246	-60,083	-62,667	-65,361.51	-68,172	-68,854
		Vendedor							
	-0.0333	variable		-10,297	-14,305	-14,921	-15,562.11	-16,231	-16,394
	-1500	Vendedor fijo		-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-600	Vendedor pasajes		-1,800	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
		Seguro de							
	-350	mercancia		-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
	-1500	Camioneta		-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-500	Combustible		-3,894	-5,410	-5,410	-5,410	-5,410	-5,464
U. BRUTA				126,833	191,965	202,284.10	213,046.77	224,272.22	226,941
	-650	Alquiler local	Mensual	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800
	1,500	Alquiler almacén	Mensual			-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
		Luz, agua							
	-350	internet, teléfono,	Mensual	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
Gastos de venta		- Lima - Huaura		-	-	-	-	-	-
	-23,500	Huaura - AQP	Trimestral	-94,000	-94,000	-106,000	-106,000	-106,000	-106,000
	-8,000	Viaje de G.G	Anual	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000
		Artículos de							
	-250	oficina	Trimestral	-1,000	-1,000	-1,000	-3,500	-1,000	-1,000

Figura N3: Escenario con -10% de demanda (continuación)

Precio	Cantidad	0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Perpetuidad
	Gastos de publicidad	10,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-15,000
	G. General							
	G. Marketing							
	G. Innovación							
	G. Ventas							-28,000
	P. Oficina		-21,600	-21,600	-21,600	-21,600	-21,600	-21,600
	Gastos administrativos							
	EBITDA	16,000	-29,767	35,365	15,684	23,947	37,672	17,341
	Depreciación		975	975	975	975	975	975
	U. OPERATIVA	16,000	-28,792	36,340	16,659	24,922	38,647	17,341
	Impuesto a la renta			-9,812	-4,498	-6,729	-10,435	-4,682
	U. NETA	16,000	-28,792	26,528	12,161	18,193	28,212	12,659
	Perpetuidad						55,889	
		16,000	-28,792	26,528	12,161	18,193	84,102	

Figura N4: Escenario con +10% en costos variables de producción

Trimestral		0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Perpetuidad
Ventas	Precio		343,223	476,851	497,356	518,742	541,048	546,459
Costo de venta	1.0000 la maquila		-37,755	-52,454	-54,709	-57,061	-59,515	-60,110
	-0.1370 etiqueta	118,984	-51,724	-71,861	-74,952	-78,174	-81,536	-82,351
	-0.0305 tapa		-11,515	-15,998	-16,686	-17,403	-18,152	-18,334
	-0.1400 Botella		-52,856	-73,435	-76,593	-79,886	-83,321	-84,155
	-0.0333 Vendedor var		-11,441	-15,895	-16,578	-17,291	-18,035	-18,215
	-1500 Vendedor fijo	3 meses	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	Vendedor pasajes	3 meses	-1,800	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
	Seguro de mercancía	3 meses	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
	-1500 Camioneta	3 meses	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-500 Combustible	3 meses	-4,327	-6,012	-6,012	-6,012	-6,012	-6,072
U. BRUTA			131,606	198,596	209,226	220,313	231,877	234,622
Gastos de venta	-650 Alquiler local		-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800
	-18,000 Alquiler almacén				-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
	-1,050 Luz, agua internet, teléfono,		-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
	- Lima - Huaura		-	-	-	-	-	-
-23,500 Huaura - AQP		-94,000	-94,000	-106,000	-106,000	-106,000	-106,000	-106,000

Figura N4: Escenario con +10% en costos variables de producción (continuación)

Trimestral		0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	Perpetuidad
Precio	Cantidad		-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000
	-2,000 Viaje de G.G							
	-250 Artículos de oficina	-6,000	-1,000	-1,000	-1,000	-3,500	-1,000	-1,000
	-5,000 Gastos de publicidad	-10,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-15,000
	G. General							
	G. Marketing							
	G. Innovación							
	G. Ventas							
	-1,800 P. Oficina 3 meses		-21,600	-21,600	-21,600	-21,600	-21,600	-28,000
EBITDA		-16,000	-24,994	41,996	22,626	31,213	45,277	25,022
Depreciación			975	975	975	975	975	975
U. OPERATIVA		-16,000	-24,019	42,971	23,601	32,188	46,252	25,022
Impuesto a la renta	-27%			-11,602	-6,372	-8,691	-12,488	-6,756
U. NETA		-16,000	-24,019	31,369	17,229	23,497	33,764	18,266
	Perpetuidad						80,644	
		-16,000	-24,019	31,369	17,229	23,497	114,408	

ANEXO Ñ: Cronograma de Actividades

Campañas de MKT	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		S.	S.	S.	S.																				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
LANZAMIENTO	Yaqua en el cine:																								
	Coordinaciones finales con Cineplanet	X																							
	Actividades logísticas y operacionales	X																							
	Proyección y grabado del video		X																						
	Difusión del video por redes sociales	X	X	X	X																				
	Actividades en las universidades:																								
	Activación en Universidad 1				X	X																			
	Activación en Universidad 2					X	X																		
Activación en Universidad 3							X	X																	
Activación en Universidad 4									X	X															
Activación en Universidad 5											X	X													
MANTENIMIENTO 1	Campaña de intriga en redes																								
	"Qué tanto Yaqua tu rocoto" y "Yaquamania"																								
	Actividades en Universidad 1																								
	Actividades en Universidad 2																								
	Actividades en Universidad 3																								
	Actividades en Universidad 4																								
Actividades en Universidad 5																									
MANTENIMIENTO 2	Yaquaton																								
	Preparación del material para difusión y difusión																								
	Coordinación con Universidades																								
	Obtención de permisos																								
	Actividades logísticas y operacionales																								
	Yaquaton																								
	Video testimonial																								
	Grabaciones				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Edición																								
	Difusión																								

ANEXO Ñ: Cronograma de Actividades (continuación)

Campañas de MKT	Actividades	Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.	S.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
LANZAMIENTO	Yaqua en el cine:																								
	Coordinaciones finales con Cineplanet																								
	Actividades logísticas y operacionales																								
	Proyección y grabado del video																								
	Difusión del video por redes sociales																								
LANZAMIENTO 1	Actividades en las universidades:																								
	Activación en Universidad 1																								
	Activación en Universidad 2																								
	Activación en Universidad 3																								
	Activación en Universidad 4																								
MANTENIMIENTO 2	Activación en Universidad 5																								
	Campaña de intriga en redes																								
	"Qué tanto Yaqua tu rocoto" y "Yaquamania"																								
	Actividades en Universidad 1																								
	Actividades en Universidad 2																								
MANTENIMIENTO 2	Actividades en Universidad 3	X	X																						
	Actividades en Universidad 4				X																				
	Actividades en Universidad 5					X																			
	Yaquaton																								
	Preparación del material para difusión y difusión																								
	Coordinación con Universidades																		X	X					
	Obtención de permisos																		X	X					
	Actividades logísticas y operacionales																								
	Yaquaton																								
	Video testimonial																								X
Grabaciones																									
Edición																									
Difusión																								X	