

UNIVERSIDAD ESAN

**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD
DE UN NUEVO TÉ NEGRO FRÍO RTD**

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

por

Carolina Giovana Gonzales Hernandez de De la Pena

Rafael Antonio Saldaña Catter

Shona María del Rosario Ureña García de Zweig

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 20 de Setiembre

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE UN
NUEVO TÉ NEGRO FRÍO RTD**

Ha sido aprobada.

Jurado 1

Jurado 2

Estuardo Lu Chang (Asesor)

Universidad Esan

2017

ii

A Dios por darme fe y sabiduría y colocar personas espectaculares en mi camino. A mi gran motor, mi esposo Javier, por ser cada día un mejor hombre y extraordinario marido. A mi madre Rosa, por transmitirme su inquietante búsqueda de la esencia de la vida y a mi padre Cesar (†), quien me ama desde el cielo. A Nancy Troncoso (†), por su amor eterno. A mi mentora Lucía Lapa, quien me impulsa sabía e incondicionalmente a crecer en cada etapa y rol de mi vida. A Christina Saksanian, quien me inspira profundamente con su inteligencia y humildad. Además a mis líderes y amigas quienes suman en mi vida de diferentes maneras.

Carolina Gonzales Hernandez

A Dios y a la Virgen Inmaculada por estar siempre presentes y cuidarme. A mis padres Jorge y Dorka, quienes sentaron las bases de lo que soy ahora como persona, y por siempre brindarme su apoyo y amor incondicional, eternamente agradecido. A mi hermano Jorge Luis, que a pesar de encontrarse lejos, sabe demostrarme su cariño y me motiva a mejorar en todos los ámbitos de la vida, me inspira con sus palabras, a su estilo.

A mis abuelos (†) Pepe y (†) Lucho quienes me dieron, sin saberlo, muchas lecciones de vida. A mis verdaderos amigos y mi novia Úrsula quienes se encargan de hacerme la vida más bonita.

Rafael Antonio Saldaña Catter

Dedico esta tesis a mi tía Shona García Valle (†), Palmas Magisteriales, a quien siempre seguí. Una mención para Robert Okun, mejor amigo de mi esposo, por recomendar el producto “Half&Half” para su introducción en Perú, creemos que dio en el clavo. Un agradecimiento a Estuardo Lu, Asesor de tesis y a Virgilio Cachay,

Asesor externo.

Shona Ureña García

Carolina Giovana Gonzales Hernández de De la Pena

Licenciada en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Relaciones Públicas y Publicidad con 10 años de experiencia en diversas organizaciones de servicio con liderazgo en sectores de banca, salud y educación. Amplia experiencia en entender al consumidor final, mejora de procesos y servicios, desarrollo de campañas de captación, análisis y segmentación del público objetivo y stakeholders, desarrollo de estrategias de comunicación, organización de eventos, implementación de tácticas en imagen institucional y gestión productiva de colaboradores. Principales competencias: capacidad para resolver problemas, análisis constante, alto uso de la creatividad, desempeño orientado a resultados, comunicación efectiva, influencia y trabajo en equipo. Uso de Microsoft Office a nivel usuario avanzado y buen nivel de conversación en el idioma inglés.

FORMACIÓN

2015- 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Maestro en Marketing

1996 – 2001 **Universidad San Martín de Porres - USMP**
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

EXPERIENCIA

2014 – 2014 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL. Organismo público municipal cuyos pilares de su gestión están basados en seguridad, salubridad, orden y modernidad ante la comuna sanmiguelina.

May. 2014 – Sub Gerente del Área de Cultura y Deporte. Gerencia de Desarrollo Humano de la
Ago. 2014 MDSM. Implementar y desarrollar las actividades y eventos de desarrollo educacional, cultural y de deporte del distrito.

- Planifiqué y desarrollé con el equipo de trabajo a cargo las actividades propias de la Sub Gerencia, así como de los eventos agendados por Alcaldía, en este último caso, en conjunto con el Área de Imagen Institucional.
- Lideré la actividad semanal Actívate San Miguel donde se recibía un promedio mensual de 450 personas, entre ellos adultos mayores, familias y jóvenes según las diversas actividades deportivas. Para Actívate San Miguel dominical se recibía un promedio de 1,100 personas en promedio. Esta actividad se realizó todos los días con el desplazamiento de la logística de la sub gerencia y profesores externos contratados.
- Lideré el evento Mascotatón 2014 lográndose casi mil participantes en la carrera, la cual tuvo una buena cobertura mediática en medios televisivos.
- Administré los campos deportivos del distrito: Estadio Municipal Adolfo Magallanes, Campo Deportivo Lolo Fernández, Campo Deportivo Julio Meléndez, Campo Deportivo Paul Harris, Campo Deportivo Julio C. Tello, Campo Deportivo Juan Joya Cordero, Losa Deportiva Parque Chicama, Campo Deportivo José Abelardo Quiñonez y el Centro Recreacional El Campillo.
- Evalué el estado de sus instalaciones, coordiné la reparación y mejoras de las mismas, supervisé las obras y avances de los proveedores.
- Dirigí las funciones de los responsables de cada establecimiento deportivo y recreacional lográndose concretar el inventario en cada uno, así como el abastecimiento de los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.
- Responsable del funcionamiento y abastecimiento de la Biblioteca Municipal.
- Co-lideré el evento Premio Hobart, edición 2014, concurso de escultura urbana; y la exposición de esculturas en la Universidad Católica del Perú.

- Administré la función de los profesores y deportistas externos para las actividades culturales y los diversos campos deportivos. Supervisión, organización de horarios, pagos y resolución de conflictos.

2012 – 2014 GRUPO SAN PABLO. Conformado por el Complejo Hospitalario San Pablo que cuenta con una red de siete clínicas, un centro especializado y un centro médico. La cadena de hoteles Aranwa que cuenta con cinco hoteles en diversas parte del país. Y el Instituto San Pablo que cuenta con siete carreras técnicas relacionadas a la salud y el bienestar.

Oct. 2012 – Asistencia a la Gerencia General. Gerencia General. Asistir a la Gerencia General
Abr. 2014 contribuyendo con su gestión a niveles de las gerencias y jefaturas dentro de las tres unidades de negocio.

Evalué y negocié con algunos proveedores de los proyectos de obras de construcción e implementación en las nuevas sedes o ampliaciones en las clínicas u hoteles.

- Elaboré la agenda diaria de la Gerencia General según las prioridades de temas mejorando la efectividad de los tiempos y recursos requeridos.
- Lideré y co-lideré eventos convocados por la Gerencia General dentro y fuera de las instalaciones con una cantidad de participantes en promedio de hasta 150 invitados para celebraciones de aniversario, cierre de año, entre otros.
- Coordiné itinerarios de viaje de la Gerencia General, personal interno y externo relacionados a las funciones del área.
- Responsable de la administración de las instalaciones del área y el personal a cargo.
- Evalué e informé periódicamente algunos avances de gerencias o jefaturas por encargo de la Gerencia General.
- Optimicé los tiempos de los trabajos de algunos proveedores para las obras en proceso, agilizando los recursos y el financiamiento en coordinación con las áreas respectivas lográndose optimizar los tiempos.
- Responsable de las convocatorias, recursos y asistencia de las reuniones de directorio, así como las convocadas por la Gerencia General.
- Contribuí con la supervisión y el manejo de proveedores en la obra de construcción del Hotel Aranwa Paracas logrando agilizar los avances y facilitar los recursos para la reducción de tiempos lograndose cumplir con las fechas.

2010 – 2012 Jefatura de Imagen Corporativa Complejo Hospitalario San Pablo. Área de Imagen Institucional CHSP

Oct. 2010 – Evaluar e implementar los proyectos de mejora de Imagen Institucional en las clínicas
Jun. 2012 del CHSP, responsable de la comunicación digital y la organización de los eventos.

- Gestioné los proyectos de mejora del área de Imagen Institucional Corporativa para las sedes: Clínica San Pablo, Clínica San Gabriel, Clínica Jesús del Norte, Clínica San Juan Bautista, Clínica Santa María del Sur, Clínica San Pablo Trujillo, Centro Médico Sede Asia y San Pablo Asia Wellness Center.
- Implementé el proyecto de Circuito Cerrado de Televisión, para las sedes del complejo desde la instalación hasta los contenidos a transmitir.
- Actualicé y mejoré las señaléticas internas y externas para todas las clínicas.
- Implementé el proyecto de visualización e ingreso de información a tiempo real para el personal médico en las Emergencias Pediátrica y Adultos en las clínicas.
- Coordiné con los asesores de prensa para la difusión de los eventos del calendario anual institucional así como los lanzamientos de los libros fotográficos de la Gerencia General.
- Capacité constantemente a las jefaturas y equipos de ventas de las clínicas para la difusión de sus promociones, charlas, foros y actividades desarrolladas hacia su público objetivo.

- Coordiné periódicamente con los Gerentes Administrativos y Directores Médicos para la difusión de sus sedes en mejoras de infraestructura de las clínicas y contenido vía digital referente a premios obtenidos, consejos médicos o reconocidos galenos mediante casos clínicos específicos.
- Coordiné con los administradores de las unidades de negocio de las ambulancias Cardiomovil y el Centro de Imágenes Tomomedic para la difusión de contenido institucional.
- Responsable de la negociación y coordinación con todos los proveedores de los proyectos del área de Imagen Institucional.
- Realicé focus groups a una muestra de asegurados para el análisis cualitativo del servicio de atención del seguro de salud San Pablo Salud, descubriéndose algunas variables que no se consideraban dentro del proceso de atención

2008 – 2009 Sección de Posgrado y Segunda Especialidad de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería (SPGSE-FAUA-UNI). Esta casa de estudio recibe todos los años a alumnos de todas partes del país debido a su destacada plana docente y por pertenecer a la renombrada Universidad Nacional de Ingeniería.

May. 2008 – Relacionista Pública. Área de Relaciones Públicas y Difusión. Difusión y ejecución de
Dic. 2009 campañas de captación para la apertura de las maestrías, así como orientación y atención a los alumnos e interesados de los diversos programas de las maestrías y especializaciones.

- Desarrollé las comunicaciones para las diversas convocatorias del proceso de Admisión 2009–I, 2010–I (Lima y a nivel Nacional) vía digital, medios impresos así como envío de material impreso a diversas entidades.
- Responsable del abastecimiento del material impreso en el área para entregar a los interesados, postulantes e ingresantes sobre el proceso de Admisión.
- Responsable de brindar la información de los procesos de admisión en las Charlas Informativas, eventos periódicos con un promedio de 50 asistentes.
- Lideré la organización de los distintos eventos del área de Relaciones Públicas como seminarios, cursos y talleres que la casa de estudio realiza regularmente.
- Responsable del seguimiento de la base de datos a las convocatorias o eventos con el fin de asegurar la mayor cantidad de asistencia.
- Actualicé semanalmente las base de datos de interesados de las convocatorias para el análisis de resultados e informe a la jefatura de la casa de estudio.
- Co-lideré las reuniones con los Coordinadores de las Maestrías y Segunda Especialidad para el desarrollo de las Charlas Informativa e informes con el fin mantener una alta experiencia del postulante y garantizar su ingreso.
- Supervisé el material informativo y de promoción como brochures por maestría, folletos de admisión y merchandising para las convocatorias anuales y eventos como seminarios, talleres y cursos.

2006 – 2007 Agencia de noticias “Noticias Perú”. Agencia de noticias que maneja los servicios de asesoría en diversos ámbitos, así como el monitoreo en medios impresos, de Radio, Televisión e Internet.

Ago. 2006 – Ejecutiva de análisis y monitoreo de información mediática Área de Radio. Mantener
Dic. 2007 informado a los clientes, organizaciones públicas o privadas, acerca de informaciones específicas que se transmiten en los medios de comunicación de Radio del Perú, así como comunicación directa con ellos en situaciones de crisis o grave información perjudicial para sus organismos.

- Responsable de monitorear los principales programas radiales de corte político con el objetivo de detectar las informaciones de temas relacionados con los clientes de la agencia de noticias.
- Responsable de la redacción y envío de notas informativas de las noticias mediáticas de los clientes mediante el uso del sistema intranet.
- Responsable de comunicarse con los clientes en los casos de alarma según el grado de información perjudicial para su organización.

- Analicé las noticias según los temas relacionados a cada cliente para realizar la redacción y el informe correspondiente.
- Responsable de mantener informados a los clientes mediante la redacción de notas informativas acerca de noticias de su sector en general o noticias gubernamentales de interés común.

DIPLOMADOS, CURSOS Y CONFERENCIAS

Conferencia “Big Data Summit” III Edición (2017 - Data Mining Consulting).
 Conferencia “BizBarcelona” (2017 - Fira Internacional de Barcelona).
 Conferencia “Hoy es Marketing Barcelona” (2017 - ESIC Business & Marketing School, Barcelona).
 Taller “Revolución del Liderazgo” (2016 - Jhon Maxwell Team).
 Data Mining Consulting (2016 - PLS/SQL Oracle for Analytics).
 Instituto Sise (2016 - MS Excel 2013 Avanzado).
 Conferencia “Big Data Summit” II Edición (2016 - Data Mining Consulting).
 Curso – Taller “Gestión Eficaz del Tiempo” (2015 – Desaem).
 Taller “Cómo manejarse eficientemente en una reunión frente al Cliente” (2014 - Motivarte Perú).
 Curso “Redes Sociales y Community Manager” (2014 - Realizado por la Universidad Ricardo Palma).
 Diplomado E-Commerce (2014 - Cámara de Comercio de Lima (CCL)).

IDIOMAS

2016 – 2017 **Caller Language Center - CLC**
 Certificación del Test Of English for International Communication TOEIC

RAFAEL ANTONIO SALDAÑA CATTER

Maestro en Marketing con más de 10 años de experiencia en el rubro inmobiliario. Apto para trabajo en sinergia con el equipo. Especialista en ventas inmobiliarias. Desarrollo de estrategias de Marketing de importantes empresas constructoras e inmobiliarias del sector, enfocado en el desarrollo de marcas sostenibles y consecuentes con los bienes y servicios que fomentan. Con mucha ética dentro y fuera del espacio laboral.

FORMACIÓN

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

Maestro en Marketing. Quinto superior.

2007 - 2012 **Universidad San Ignacio de Loyola - USIL**

Bachiller en Comunicaciones.

EXPERIENCIA

2016 - 2017 **CULTURA NATIVA - Inmobiliaria.** Startup

Abr. 2016- A la fecha Gerente General. Responsable de tomar las decisiones en la empresa, reportar a los socios, administrar el dinero, contratar vendedores, representar legalmente a la empresa.

- Planificación de objetivos generales y específicos de la empresa.
- Dirigir, tomar decisiones, organizar los cargos en la empresa.
- Control de la planificación.
- Trato directo e indirecto con los principales clientes.
- Aprobar las valuaciones comerciales.
- Realizar las negociaciones con los proveedores.

2014 - 2015 **BALCON INMOBILIARIO - Inmobiliaria.** Importante empresa en el rubro inmobiliario, tiene 5 años con un programa de televisión al aire por Willax TV llamado Balcón TV todos los domingos a las 12 m.

Abr. 2014- Dic. 2015 Jefe de Ventas. Responsable del departamento de ventas, nuevos ingresos a la cartera, cierres de venta, establecer los incentivos de ventas y coordinar las pautas del programa de televisión Balcón TV.

- Dirigir el equipo de ventas.
- Realizar valuaciones comerciales.
- Velar por todo el proceso del cierre de la venta del inmueble.
- Negociar con los clientes y proveedores.
- Colocar anuncios en los distintos medios publicitarios.
- Coordinación y dirección de la producción del programa de televisión.

2013 - 2014 **VIESA INMOBILIARIA - Inmobiliaria.** Startup

Ene. 2013- Mar. 2014 Gerente de Marketing. Responsable por las ventas y marketing en la empresa, negociar con proveedores y clientes importantes, levantar toda la publicidad de venta de inmuebles de la mano con el diseñador.

- Dirección de la empresa junto con los socios
- Sondeo de mercado para valorizar inmuebles.
- Asesoramiento inmobiliario integral.
- Desarrollo de la publicidad para vender los inmuebles.
- Gestión de ventas.
- Cierre de ventas.
- Trato directo con los clientes.

2013 - 2014 **LAPPSA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA - Inmobiliaria.**

Empresa dedicada a la construcción de edificios y centros empresariales con más de 10 años en el mercado.

Ene. 2009- Dic. 2012 Jefe de Ventas. Administración del portafolio inmobiliario de la empresa, trato directo con clientes, solución de problemas y fijación de metas a corto y mediano plazo.

- Captación de propiedades, promoción y cierre de ventas.
- Sondeo constante de los precios de los proyectos.
- Dirección del equipo de ventas.

SHONA MARÍA DEL ROSARIO UREÑA GARCÍA DE ZWEIG

Maestro en Marketing de ESAN. Comunicadora de la Universidad de Lima. Experiencia gestionando y liderando Comunicaciones de Marketing y Planeamiento estratégico para comunicaciones. Conocimiento avanzado del idioma inglés y dominio de herramientas computacionales de gerencia. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de comunicación y servicios de marketing.

FORMACIÓN

Nov. 2015- **Escuela Superior de Administración de Negocios para graduados**
Nov. 2017 **ESAN**
Maestro en Marketing.

Ago. 1984- **UNIVERSIDAD DE LIMA**
Dic. 1989 Bachiller en Ciencias de la Comunicación

EXPERIENCIA

Jun. 2012 - **Ají Strategy.** Consultora en Comunicaciones de Marketing y Planeamiento
A la fecha Estratégico

Directora. Asesora privada especialista en elaborar planes de comunicaciones de marketing; estrategias de marca, investigación de mercados, gestión de agencias de comunicación y evaluación de planes e inversión en comunicaciones de marketing.

- Lideré la creación y ejecución de la campaña escolar de comunicaciones de marketing de Utilex, marca de retail de útiles escolares, logrando un incremento de ventas de 20%. Se re-organizaron los proveedores y agencias y se incorporó una agencia de medios, quien por primera vez gestionó la inversión de medios con estudios de consumo de medios, indicadores de costo-eficiencia, seguimiento de resultados y KPIs de medios.
- Lideré la creación y el lanzamiento de lanzamiento de la Campaña de Civismo Vial de la Escuela de Manejo de Mario Hart.
- Realice un Taller de Propósito de marca para Tampico en el mercado hispano de Estados Unidos. Creé la herramienta estratégica “Brand Acculturation” para la agencia hispana Paco Communications en Chicago, IL.

Jun. 2014 - **Publicidad Causa y Causa Media.** Agencia de Publicidad y Agencia de
Jun. 2017 Publicidad en Lima, Perú.

Directora de Planeamiento Estratégico. Responsable del Planeamiento Estratégico de marcas y de medios, específicamente de:

- Creación y gestión de Posicionamientos de marcas
- Administración de herramientas de planeamiento estratégico para comunicaciones
- Administración y Supervisión de Investigaciones de Mercado.

Específicamente responsable del posicionamiento e imagen de: leche y yogurt Pura Vida, Tampico citrus punch, leche Soy Vida, té RTD Leaf Tea y yogurt Batidito. Se logró relanzar la marca de leche Pura Vida evolucionando la estrategia de “Para que tus hijos sean mejores que tu” a “Si tu eres mejor, tus hijos serán mejores”, como respuesta al progreso de las mujeres modernas en el Perú. Esta estrategia fue desarrollada en base a un estudio cualitativo en el cual se identificó a la mamá progresista con características claramente diferenciadas de la mamá tradicional. Se

logró realizar un estudio base para leches de soya que claramente identificó a las usuarias actuales, usuarias potenciales, “drivers” o razones de conversión y de qué leche se convertirían. Para Tampico se logró lanzar una campaña basada en un video interactivo y una campaña en redes que logró incrementar los fans de la marca en 50% en el último año.

Mar. 2011 -
May. 2012

UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Laureate Universities.

Directora de Servicios de Marketing. Responsable de las áreas de Publicidad y Promoción, Imagen Institucional e Investigación de Mercado. Se logró la unificación de los mensajes de marca y la creatividad de todas las actividades de comunicación; la optimización de la gestión de Medios y el establecimiento de indicadores claves de Investigación de Mercado para medir la evolución de la marca y la gestión de Marketing.

Jul. 2008 -
Jun. 2010

Leo Burnett. Agencia de Publicidad en Chicago, IL, sede principal para el mundo.

Directora de Brand Planning. Responsable de desarrollar la herramienta estratégica propietaria de Leo Burnett, HumanKind. Lideré la creación del nuevo propósito de la marca de DeVry University, con el objetivo de elevar su imagen de un instituto técnico especializado a la de una Universidad de carreras prácticas a nivel nacional. Además lideré el posicionamiento y gestión de mensajes para otros clientes y marcas de LB como Tampax y Secret de P&G y Choice Hotels entre otros.

May. 2006
Dic. 2006

Grey San Francisco. Agencia de Publicidad en San Francisco CA.

Directora regional de Cuentas para Norte y Sudamérica para Nokia. Responsable de la creación de Publicidad para Nokia en Norte y Sudamérica. Lideré el lanzamiento del primer “smartphone” en USA dirigido al sector no empresarial para la marca Nokia en Norte y Sudamérica.

Ago. 1993 -
Dic. 2004

PragmaDDB. Agencia de Publicidad en Lima, Perú.

VP de Cuentas y Planeamiento Estratégico. Responsable del desarrollo de campañas de publicidad y planeamiento estratégico para comunicaciones de todos los clientes de la agencia. Implementé planeamiento estratégico y establecí una filosofía de Nuevos Negocios en la agencia. Se ganaron estas nuevas cuentas: Lotería La Grande y Telefónica del Perú / Movistar: Speedy, larga distancia, telefonía fija y publica y TdP Imagen. La campaña de Imagen logró alcanzar los valores de marca más altos en su historia y ganó el Effie en el 2005. Para Alicorp estuve a cargo de la publicidad de margarina Sello de Oro, aceite Primor, aceite Cocinero, arroz Paisana y fideos Nicolini. Sello de Oro ganó el Gran Effie en el 2001. Organicé el seminario de pastas en Roma - caso Barilla. Para P&G Perú estuve a cargo de la publicidad de Ariel (Perú, Bolivia y Ecuador), Always, Pampers, Crest y la promoción corporativa ‘El Buzón de los Sueños’. Se logró obtener la mejor evaluación de todas las agencias con las que ellos trabajaban, desde el primer año; se obtuvo un premio Effie con Ariel (1995) y un premio con Always (1996); premios globales de P&G con Always por mejor lanzamiento en el mundo y con Ariel por que en el Perú tenía la imagen de marca más fuerte del mundo. Para Gloria estuve a cargo de Pura Vida - la marca de precio de Gloria - la campaña de comunicación “para que tus hijos sean mejores que tu” logró incrementar SOM de 4% a 14% en 2 años, logrando obtener el Effie (2004). Además estuve a cargo de gestionar la publicidad de Interbank, BellSouth (móviles) Mitsubishi, entre otras.

ESPECIALIZACIÓN Y/O SEMINARIOS (si en caso lo hubiera)

Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes (2014 – ESAN)
PADE de Marketing (2006-2007 - ESAN)

IDIOMAS

Inglés, nivel superior

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis es determinar la aceptación y la viabilidad financiera de una nueva bebida de té frío RTD (Ready to Drink) en el mercado de Lima Metropolitana. Los objetivos específicos contemplan la creación de un Plan de Negocios para el lanzamiento de la nueva bebida. Las claves de este proyecto son determinar si la nueva bebida es suficientemente diferente del líder Free Tea y si es lo suficientemente agradable para convertir a los que consumen gaseosas y jugos químicos, creando así el hábito de tomar té frío en el Perú.

Para identificar la oportunidad de negocio se elaboró un análisis del macroentorno y microentorno con énfasis en la nueva ley de promoción de la alimentación saludable; se identificaron las tendencias y la dinámica entre los tipos de bebidas; se dimensionó la actividad de la competencia como barrera de entrada; se definió el tamaño del mercado actual y el del mercado potencial de té frío RTD; y se profundizó en la existencia de distribuidores que pudieran comercializar la nueva bebida de forma eficiente y con una cobertura aceptable. Se utilizaron fuentes secundarias para obtener esta información.

La nueva bebida se dirige a jóvenes de 18-35 años de NSE ABC de Lima metropolitana. Los peruanos tienen una alta preferencia por las bebidas gaseosas y está acostumbrado a sabores fuertes de jugos químicos y azucarados. Sin embargo los hábitos están cambiando rápidamente gracias a la preferencia por alimentos y bebidas saludables; a que las personas pasan más tiempo en la calle y al empoderamiento de las personas en la web, que alaban a productos saludables e ingeniosos y castigan el comportamiento no permitido públicamente.

El concepto de la nueva bebida de té frío Mitad se basa en ser la combinación de sabor y salud, esto es porque contiene 50% té que ofrece beneficios anti-oxidantes y 50% limonada que ofrece el sabor y la familiaridad de una bebida casera. Además tiene sólo 5 calorías por botella de 450 ml. porque está endulzada con Splenda y azúcar rubia.

Como fuente primaria se realizaron dos estudio cuantitativos, un estudio cuantitativo exploratorio en el 2016 y un estudio cuantitativo concluyente en el 2017. En el primer estudio se evaluó un concepto preliminar de Mitad. El estudio concluyente fue una encuesta no probabilística por conveniencia, compuesta por una muestra total de 150 casos. Se evaluaron el concepto y el producto de la nueva bebida Mitad con 75 casos y el concepto y el producto de la marca líder Free Tea (Té negro con limón) con los otros 75 casos y luego se compararon los resultados. En esta encuesta se obtuvo información respecto a: 1) hábitos acerca del consumo, drivers de la preferencia y la percepción de bebidas no-alcohólicas; 2) evaluación de concepto de Mitad y de Free Tea (sin prueba de producto) y 3) evaluación de concepto con prueba de producto de ambas marcas.

El análisis de los resultados de los estudios, en especial los resultados del estudio concluyente, nos permitieron conocer la aceptación, la intención de compra, la intención de reemplazo y la intención de recomendación. Más importante se pudo entender si la nueva bebida es suficientemente diferente de la marca líder Free Tea para generar preferencia y suficientemente rica para generar la conversión y creación del hábito de tomar te frío. La intención de compra en concepto para Mitad fue de 80.0% vs 65.3% de Free Tea en T2B. La principal razón de la preferencia de Mitad fue el de tener un aspecto saludable. También se comprobó que la nueva bebida puede lograr la conversión de otras bebidas, 30.8% de las personas entrevistadas afirmaron que dejarían de tomar gaseosas para tomar el nuevo te frío Mitad. La intención de compra después de la prueba de producto fue de 69.3% para Mitad y de 54.7% para Free Tea en T2B. En términos de producto, el nivel de agrado y el perfil organoléptico de Mitad obtuvo mejores resultados en todos los indicadores.

Con la información del tamaño de mercado de Euromonitor y con los resultados del estudio se calculó el tamaño del mercado de té RTD en Lima en 63.10 millones de litros para el 2018. Asimismo se proyectó el volumen de ventas objetivo para el primer año es de 8.58 millones de litros, que equivalen a 13.6% de participación de volumen y de valor. El volumen ventas en botellas es de 19 millones de botellas y S/ 27.43 millones de soles; las ventas a través de los distribuidores

corresponden al 70% del total; las ventas a supermercados corresponden al 25% del total y las ventas a mayoristas corresponden al 5% del total para el primer año.

Se aplicó el modelo Canvas concluyéndose que existe la oportunidad de capitalizar en la tendencia de una alimentación más saludable, ya que actualmente los millenials no tienen opciones de bebidas envasadas on-the-go que sean saludables y que no sacrifiquen el sabor. Las actividades claves son la tercerización eficiente, que la fórmula mantenga un sabor rico, la distribución y la campaña de comunicación deberán persuadir a las personas a probar la nueva bebida y a crear el hábito de tomar te frío. Se necesitarán ángeles inversionistas sobre todo en el primer año de lanzamiento.

Los objetivos de Marketing para el primer año son lograr una participación de mercado de 13.6%; un awareness de 60%; una prueba de producto del 30%; una preferencia de 10%; una distribución numérica del 30%. Asimismo es necesario obtener una asociación de por lo menos 50% a los siguientes atributos claves, medidos en un estudio de Brand Tracking: saludable, natural, ½ te y ½ limonada en T2B. Con la campaña de publicidad se pretende lograr una alcance de 90%; obtener 6,000 TRPs (Total rating points) en Televisión; 100,000 impresiones online, 200,000 clics e Interacciones.

Se utilizó la matriz de estrategias genéricas de Porter para definir la estrategia de liderazgo en diferenciación, ya que la propuesta de Mitad es altamente diferenciadora vs gaseosas y jugos químicos y suficientemente diferenciadora vs Free Tea. La postura competitiva es la del ataque frontal vs gaseosas y jugos. Se aplicó la matriz de Ansoff y la estrategia identificada es la de desarrollo de producto con el lanzamiento de un nuevo producto en un mercado existente.

El posicionamiento se definió bajo la técnica de Brand Tensity de Y&R que profesa que las marcas modernas son interesantes cuando existen tensión entre dos atributos opuestos asociados a la marca. Se aplicó este concepto de fuerzas opuestas usando características opuestas de los millenials, para que Mitad se convierta en una de las marcas que los definen. El nombre de la nueva marca se definió como “Mitad”,

ya que “Mitad y Mitad” resultó ser muy largo para el grupo objetivo, según los resultados del estudio concluyente de té RTD.

La estrategia de producto es concentrar los esfuerzos del lanzamiento en un solo producto, compuesto por mitad té y mitad limonada y desarrollar un portafolio de bebidas saludables de mitad te y mitad jugos caseros dentro de los primer cinco años. El primer año se lanzará la botella de 450 ml. y en el segundo año las presentaciones de 1 lt. y de 300 ml. La estrategia de precios al consumidor final es la de paridad vs. Free Tea y -10% que las gaseosas. El precio al consumidor será de S/ 2.00, este monto es el que más personas están dispuestos a pagar por la nueva bebida, según el estudio concluyente de té RTD. El objetivo de distribución es de 30% para el primer año. El segundo segundo año se alcanzará 40% incorporando un segundo distribuidor. En el diseño de canales de distribución se eligió una distribución indirecta para el canal tradicional y distribución directa para el canal moderno y mayoristas, por ser la forma más eficiente de llevar al producto a más personas. El lanzamiento contará con una fuerte campaña de publicidad en medios masivos e internet, cuya inversión representa 56% del presupuesto de marketing; elementos de visibilidad en punto de venta, cuya inversión representa el 23% del presupuesto y un extenso programa de sampling que llegará al 50% del grupo objetivo, cuya inversión representa el 6% del presupuesto.

Se contratarán los servicios de una empresa que produce bebidas no alcohólicas para producir Té Negro Frío RTD, se negociarán los volúmenes altos, según el pronóstico de ventas para alcanzar costos bajos de producción. Los costos de producción serán el 40% del precio de venta al canal. El costo de producción unitario esperado de la botella de 450 ml. es de S/ 0.61.

El proyecto es financieramente viable, el VAN en los primeros 5 años es de S/ 13.25 millones y ofrece un TIR de 47.88% a los inversionistas. El pay back period es de 2.6 años y el flujo positivo se da a partir del 3er año, en el que se obtiene S/ 2.69 millones de utilidad. Para arrancar se necesita una inversión de S/ 11.31 millones para iniciar operaciones, capital de trabajo para la producción y para la campaña de comunicación. La operación será financiada por ángeles inversionistas en búsqueda de mayor rentabilidad.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	7
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	7
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.3 Alcances	8
1.4 Justificación	8
1.5 Limitaciones	12
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO	12
2.1 Clasificación de Bebidas No-Alcohólicas	12
2.2 Definiciones	13
2.2.1 <i>Té Frío RTD</i>	13
2.2.2 <i>Limonada</i>	15
2.2.3 <i>Los Millennials</i>	16
2.2.4 <i>Modelo de Negocio Canvas</i>	16
2.2.5 <i>Maquilado</i>	18
2.2.6 <i>Brand Tensity de Y&R</i>	20
2.2.7 <i>El Prisma de Identidad de Marca de Kapferer</i>	21
2.3 Contexto del Mercado	22
2.3.1 <i>El Mercado de bebidas no-alcohólica</i>	23
2.3.2 <i>El consumidor de bebidas no-alcohólicas</i>	27
2.3.3 <i>Consumo de té caliente en el Perú</i>	29
2.3.4 <i>Insumos claves: té y limón</i>	29
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 Objetivos de Investigación	32
3.2 Fuentes Secundarias	32
3.2.1 <i>Entrevistas a profesionales y expertos en canales de distribución</i>	33
3.2.2 <i>Entrevistas a consumidores finales en el punto de venta</i>	34
3.3 Fuentes Primarias	34
3.3.1 <i>Estudio Cuantitativo Exploratorio</i>	35
3.3.2 <i>Estudio cuantitativo Concluyente</i>	36
CAPITULO IV ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO	38

4.1 Análisis del Macroentorno	38
4.1.1 Factores de Competitividad Global del País	38
4.1.1.1 Condiciones de Factores: Recursos, Infraestructura, Tecnología	38
4.1.1.2 Industrias Conexas y de Apoyo	39
4.1.1.3 Condiciones de Demanda	39
4.1.1.4 Contexto de la Estrategia y Rivalidad del Sector	40
4.1.1.5 Gobierno e Institucionalidad	40
4.1.2 Factores Socioculturales	41
4.1.3 Factores económicos	42
4.1.4 Factores Político, legal y tributario	43
4.1.5 Factores ecológicos	48
4.2 Análisis del micro entorno - Las 5 fuerzas de Porter	49
4.2.1. Nuevos ingresantes, barreras de entrada y de salida. (Atractivo)	49
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores. (Neutral)	52
4.2.3. Poder de negociación de los clientes. (Poco atractivo)	53
4.2.4. Amenaza de sustitutos. (Poco atractivo)	55
4.2.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores. (Neutral)	57
4.3 Diagnóstico Estratégico del Atractivo del Mercado	59
4.3.1 FODA	59
4.3.2 Matriz FODA Cruzada de Opciones Estratégicas	65
CAPÍTULO V RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	67
5.1 Hábitos de Consumo de Bebidas	67
5.2 Aspectos más importantes en la elección de las bebidas no-alcohólicas	72
5.3 Recordación, Prueba, Preferencia e Imagen de las marcas de Té RTD	73
5.4 Evaluación de la nueva bebida Mitad	76
5.4.1 Evaluación del Concepto del nuevo Té frío Mitad y del Concepto de Free Tea	76
5.4.2 Prueba de producto del nuevo Té Negro Mitad y de Free Tea Té Negro con Limón	84
5.4.3 Acerca del nombre Mitad y Mitad y la botella	88
5.5 Mercado Potencial	90
CAPÍTULO VI MODELO DE NEGOCIOS	92
6.1 Modelo Canvas	92
6.2 Objetivos Estratégicos	95
CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING	96

7.1 Proyección de ventas y objetivo de Participación	96
7.2 Objetivos de Marketing	101
7.3 Estrategias	101
7.3.1 <i>Estrategia Genérica</i>	101
7.3.2 <i>Postura Competitiva</i>	102
7.3.3 <i>Estrategia de Crecimiento</i>	103
7.4 Grupo Objetivo	104
7.4.1 <i>Grupo Objetivo Demográfico</i>	104
7.4.2 <i>Perfil del adulto joven</i>	106
7.4.3 <i>Grupo Objetivo Psicográfico</i>	106
7.4.4 <i>Tendencias acerca de las bebidas no-alcohólicas</i>	108
7.5 Posicionamiento	110
7.6 Identidad de Marca Nombre, Logotipo y Envase	113
7.6.1 <i>Identidad de Marca</i>	113
7.6.2 <i>El Nombre</i>	113
7.6.3 <i>Logotipo y envase</i>	114
7.7 Marketing Mix	119
7.7.1 <i>Estrategia de Producto</i>	119
7.7.2 <i>Estrategia de Precio</i>	120
7.7.2.1 <i>Precio al consumidor final</i>	121
7.7.2.2 <i>Precio y márgenes al canal</i>	122
7.7.3 <i>Estrategia de Distribución</i>	124
7.7.3.1 <i>Visitas a los Puntos de Venta</i>	126
7.7.3.2 <i>Sistema de los canales de distribución</i>	128
7.7.3.3 <i>Equipo y trabajo de ventas</i>	131
7.7.4 <i>Estrategia de Comunicación</i>	132
7.7.4.1 <i>Medios Masivos de Comunicación e Internet</i>	133
7.7.4.2 <i>Consumo de Medios</i>	140
7.7.4.3 <i>Costo Eficiencia, Selección y Estrategia de Medios</i>	141
7.7.4.4 <i>El Medio Digital</i>	143
7.7.4.5 <i>Sampling</i>	145
7.7.4.6 <i>Comunicación en el Punto de Venta</i>	145
7.7.4.7 <i>Mapa de Puntos de Contacto</i>	147
7.7.5 <i>KPIs de Marketing</i>	147
7.7.6 <i>Presupuesto de Marketing</i>	148
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	150
8.1. Planeamiento Operativo	150
8.1.1. <i>Objetivo General:</i>	150
8.1.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	150
8.2. Abastecimiento : Maquilado	150
8.2.1 <i>Características y condiciones de Maquilado</i>	151

8.2.2. <i>Costos de Maquilado</i>	152
8.3. Distribución: Canal Tradicional y Canal Moderno	152
8.3.1. <i>Distribución mediante los distribuidores multicategorías</i>	153
8.3.2. <i>Distribución directa</i>	156
CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	159
9.1. Perfil de la Empresa	159
9.1.1. <i>Misión</i>	159
9.1.2. <i>Visión</i>	159
9.1.3. <i>Valores Corporativos</i>	159
9.2. La Organización y el organigrama	159
9.2.1. <i>Equipo Administrativo</i>	160
9.3 Lineamientos Estratégicos	167
9.4. Plan Operativo	168
9.5. Constitución de la empresa, registro de marca y fórmula	170
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO	173
10.1. Inversión en activos tangibles	173
10.2. Inversión en activos intangibles	175
10.3 Presupuesto de costos y gastos	177
10.3.1. <i>Costos variables</i>	177
10.3.2. <i>Costos fijos</i>	177
10.3.2.1. <i>Gastos de marketing</i>	177
10.3.2.2. <i>Gastos de personal y gastos generales (overhead).</i>	178
10.3.3 <i>Punto de equilibrio</i>	182
10.4. Financiamiento y costo de capital	182
10.5 Evaluación económica	184
10.5.1. <i>Estado de resultados</i>	184
10.5.2. <i>Flujo de Efectivo y Evaluación Financiera (VAN y TIR)</i>	188
10.5.3. <i>Balance General</i>	191
10.5.4. <i>Análisis de sensibilidad</i>	194
CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	173
11.1 Conclusiones	195
11.2 Recomendaciones	199

ANEXOS:	203
ANEXO I: ENTREVISTAS A EXPERTOS	203
ANEXO II: VISITAS A PUNTO DE VENTA EN LIMA METROPOLITANA	209
ANEXO III: CODEX ALIMENTARIAS	215
ANEXO IV: CUESTIONARIO ENCUESTA TÉ RTD JULIO 2017	219
ANEXO V: ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS	223
BIBLIOGRAFÍA	225

LISTA DE FIGURAS

1.1. Consumo de Tazas Latinoamérica.....	3
2.1. Estructura del Modelo Canvas.....	18
2.2 Breakaway Brands – Brand Tensity.....	21
2.3. Brand Identity Prism de Kapferer.....	22
5.1. Mapa de Posicionamiento de marcas existente de Té RTD.....	76
5.2. Concepto Té negro frío Mitad.....	77
5.3. Concepto Té negro con limón Free Tea.....	77
6.1. Modelo Canvas para el presente modelo de negocio.....	95
7.1. Matriz de Estrategias de Porter.....	102
7.2. Matriz de Estrategias de Ansoff.....	103
7.3. Camino de Extensiones de Línea para el Té frío “Mitad”.....	104
7.4. Top 5 Marcas: Fortalezas por Estilos de Vida.....	110
7.5. Concepto Té negro frío Mitad.....	111
7.6. Posicionamiento según la herramienta de Brand Tensity.....	112
7.7. Prisma de Identidad de Marca de Kapferer.....	113
7.8. Logotipo de MITAD.....	114
7.9. Botella de MITAD.....	115
7.10. “Facings” Mitad vs Free Tea.....	117
7.11. “Facings” Mitad vs Coca-Cola.....	118
7.12. Calidad percibida vs precio.....	122
7.13. Araña de márgenes al canal Mitad x 450ml.....	123
7.14. Araña de márgenes al canal Mitad x 1lt.....	123
7.15. Araña de márgenes al canal Mitad x 300ml.....	124
7.16. Diseño de canales de distribución de mitad.....	131
7.17. Características de producto a ser comunicadas.....	133
7.18. Objetivos Digitales.....	144
7.19. Ecosistema Digital.....	144
7.20. Mapa de Puntos de Contacto.....	147
8.1. Proceso de Producción bebidas no alcohólicas.....	152
8.2. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribuidores – C. Tradicional.....	155

8.3. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C. Tradicional.....	155
8.4. Canal de Mercadeo del Consumidor mediante distribuidores.....	156
8.5. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C. Moderno.....	157
8.6. Canal de Mercadeo del Consumidor por distribución directa.....	158
Figura 8.7. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C.Tradicional.....	158
9.1. Organigrama Institucional Año 1 – Año 3.....	160

LISTA DE GRÁFICOS

1.1. Crecimiento Consumo Té RTD Perú durante 2011 – 2016.....	4
1.2. Participación de sabores de Té RTD 2016.....	4
1.3. Consumo y Proyección de Té RTD en Perú 2011-2021 en mn ml..	5
1.4. Empresas Bebidas No Alcohólicas Año 2016.....	5
1.5. Consumo de Té Perú vs. Colombia 2010-2016 en mn ml.....	6
2.1. Consumo de Té RTD en el Perú en miles de litros.....	13
2.2 Evolución del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas en Perú - volumen en mn litros y value en mn de S/.....	23
2.3. Participación del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas por tipo de bebidas en Perú 2016.....	23
2.4. Evolución del Mercado de Bebidas Embotelladas en Perú por Tipo de Bebida (mn lts.).....	25
2.5. Crecimiento en base a prales. beneficios de bebidas envasadas...	26
2.6. Crecimiento del Volumen de Té negro RTD.....	27
2.7. Cultivo de Té en América del Sur.....	30
2.8. Cultivo de Té año 2014 en Asia.....	30
2.9. Producción de Limón y Lima en América del Sur.....	31
4.1. Parque Automotor en Lima y Callao.....	38
4.2. Ingreso Disponible de los Peruanos.....	39
4.3. Evolución de la inflación en el Perú.....	43
4.4. Share de empresas por marca.....	59
5.1. Consumo y frecuencia de bebidas no-alcohólicas en Lima (%)....	67
5.2. Frecuencia con la que consume bebida que más consume en Lima (%).....	68
5.3. Momentos de consumo de bebidas no-alcohólicas (%).....	69
5.4. Qué bebida acompaña las comidas (%).....	70
5.5. Tamaño de la bebida que más consume (%).....	71
5.6. Dónde compra con las frecuencia la bebida que más consume(%)	71
5.7. Medio de comunicación más cercano que influye en la elec (%)..	72
5.8. Importancia de atributos al elegir la bebida más consumida (%)..	73
5.9. Recordación de marcas de Té RTD (%).....	73

5.10. Recordación Prueba y Preferencia de marcas de Té RTD (%)...	74
5.11. Intención de Compra Conceptos de Mitad y Free Tea (%).....	78
5.12. Razones por las que probablemente o definitivamente compraría Mitad (%).....	79
5.13. Razones por las que probablemente no y quizás no lo compraría para Mitad (%).....	79
5.14. Agrado del Concepto de Mitad y Free tea (%).....	80
5.15. Diferenciación de Mitad y Free tea (%).....	81
5.16. Credibilidad de Mitad y Free Tea (%).....	81
5.17. Aspectos positivos de Mitad (%).....	82
5.18. Aspectos negativos de Mitad (%).....	83
5.19. Qué mejoraría de Mitad (%).....	83
5.20. Agrado y evaluación de Atributos Organolépticos de Mitad vs Free Tea (T2B %).....	84
5.21. Intención de Compra de Mitad vs Free Tea (T2B %).....	85
5.22. Precio Mitad después del concepto vs después de la prueba de producto (T2B%).....	86
5.23. IC vs Reemplazo vs Recomendación de Mitad (T2B %).....	87
5.24. IC vs Reemplazo vs Recomendación de Free Tea (T2B %).....	87
5.25. Reemplazo de otra bebidas por Mitad (T2B %).....	88
5.26. Agrado del Nombre Mitad y Mitad (T2B %).....	88
5.27. Agrado del Nombre Mitad y Mitad (T2B %).....	89
5.28. Tipo de Botella preferida Mitad y Mitad (T2B %).....	90
7.1. Distribución de Personas por NSE en Lima Metropolitana 2016.	104
7.2. Distribución del Gasto según NSE 2016.....	105
7.3. Importancia de atributos de salud.....	109
7.4. Canales de Distribución de Té RTD 2016.....	124
7.5. Share of Investment de Bebidas No-Alcohólicas 2016.....	134
7.6. 15 Marcas de Bebidas No- Alcohólicas con mayor Inversión Publicitaria 2016 (US\$).....	135
7.7. Share por Medio de la Categoría de Bebidas No-Alcohólicas 2016	136
7.8. SOV – Share of Voice de la Categoría de Bebidas	

no-alcohólicas 2016.....	137
7.9. 15 Marcas de Bebidas No-Alcohólicas con más altos TRPs2016	138
7.10. SOI (Share of Investment) de los lanzamientos de bebidas no-alcohólicas en el 2016.....	138
7.11. Inversión de los principales lanzamientos de bebidas no-alcohólicas 2016 (En US\$).....	139
7.12. Share de Inversión por medio de Free Tea 2016.....	140
7.13. Consumo de Medios: Alcance y Afinidad Hombre y Mujeres de 18-35 años NSE ABC.....	141
7.14. Penetración de Internet en el Perú 2016.....	143
7.15. Páginas Web más visitadas en el Perú.....	143
10.1. Flujo económico.....	188

LISTA DE TABLAS

2.1. Crecimiento de subcategorías de bebidas no-alcohólicas 2017-2020 volumen (mn lts.).....	25
2.2. Crecimiento del mercado de Té RTD en Perú (%).....	26
3.1. Error muestral del Estudio Concluyente de Té RTD.....	37
4.1. Parámetros técnicos Ley 30021.....	45
4.2. Parámetros técnicos Ley 30021.....	46
4.3. Entrada Potencial de Nuevos Competidores – Barreras de Entrada	49
4.4. Entrada Potencial de Nuevos Competidores – Barreras de Salida...	51
4.5. Poder de los Proveedores.....	52
4.6. Poder negociador de los consumidores.....	54
4.7. Amenaza De Productos Sustitutos.....	56
4.8. Rivalidad Entre empresas Competidoras.....	57
4.9. Rivalidad Entre empresas Competidoras.....	60
4.1. Matriz EFE.....	62
4.2. Matriz EFI.....	63
4.3. Matriz IE.....	64
4.4. Matriz FODA CRUZADA.....	65
5.1. Asociación de Atributos (T2B %)......	75
5.2. Mercado Potencial de Té RTD en Lima Metropolitana (personas).	91
7.1. Proyección de Ventas y Participación.....	98
7.2. Volumen Participación de la categoría de bebidas no alc.....	100
7.3. Perfil de Personas Según NSE.....	104
7.4. Precios y márgenes al canal minorista y mayorista	120
7.5. “Facings” de las principales marcas de Té RTD en canal mod....	128
7.6. Ranking de las Top 15 marcas que más invierten 2016-2018 (En US\$)	136
7.7. Distribución de la Inversión en Medios Masivos de Comunicación e Internet para el primer año.....	142
7.8. Distribución de la Inversión en Medios Masivos de Comunicación e Internet para el primer año.....	142
7.9. KPIs de Marketing.....	149

7.10. Presupuesto de Marketing Lanzamiento.....	149
9.1. Estimación de la remuneración y comisiones del personal.....	164
9.2. Plan Operativo para el Año 1.....	168
9.3. Plan Operativo para el Año 2.....	169
10.1. Activos depreciables.....	174
10.2. Gastos Pre Operativos.....	176
10.3. Gastos de Marketing.....	178
10.4. Planilla: Remuneración de los colaboradores de acuerdo a una estimación de los sueldos promedio del mercado Año 1,2,3-5...	179
10.5. Análisis del punto de equilibrio.....	182
10.6. Inversión del Proyecto y Accionariado.....	183
10.7. Estado de resultado proyectado.....	185
10.8. Análisis vertical del Estado de Resultados.....	186
10.9. Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	187
10.10. Evaluación Financiera.....	189
10.11. Flujo Económico.....	190
10.12. Balance General. Análisis Vertical.....	192
10.13. Balance General. Análisis Horizontal.....	193
10.14. Análisis de distintos escenarios.....	194
10.15. Análisis de sensibilidad (Var. Ventas).....	194
10.16. Analisis de sensibilidad (Var. Costo de Producción).....	194

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El mundo se ha encontrado siempre en un constante cambio definidos en marcadas etapas a lo largo de la historia, dichas etapas fueron definidas por el escritor y futurista estadounidense, Alvin Toffler, como olas, las cuales dividió en la ola de agricultura, la ola de la revolución industrial y la tercera ola o Era de la Información, también denominada por algunos personajes vanguardistas, al cual correspondería a los tiempos actuales. (Alvin Toffler: “La Tercera Ola”, 1997)

Ergo, cada etapa en la historia ha conllevado a una serie de acontecimientos, los cuales han reflejado en el tiempo tendencias aparentemente relacionadas entre ellas. Ante esto, realizando una visión general de las diversas sociedades en la actualidad, encontramos valores similares, nuevas tecnologías, nuevas relaciones geopolíticas, nuevos estilos de vida y modos de comunicación que unen y fragmentan a los ciudadanos en todo el mundo.

Parte de los conceptos que acompañan como tendencias mundiales responden a una búsqueda de la calidad de vida del ser humano, desde aspectos intrínsecos que van desde elecciones religiosas hasta temas en el cuidado de la salud y el bienestar de la persona.

Profundizando en el ámbito de la búsqueda del bienestar y salud manifestada como una tendencia en el mundo, Perú resulta ser un país que forma parte de este fenómeno social que viene contribuyendo en las economías de diversos países debido a contar con una ventana de oportunidades en la que grandes, medianas y pequeñas empresas se interrelacionan con este nuevo consumidor que requiere mejorar su calidad de vida mediante productos y servicios que le brinden soluciones al problema que representaría la falta de una buena salud y bienestar los cuales podrían perjudicar su salud como consumidor y la de su familia.

Asimismo, dentro del estilo de vida contemporáneo, el consumidor peruano enfrenta la tendencia a una vida cada vez más agitada, lo que genera que no tenga tiempo para la preparación de alimentos y bebidas. Y una tercera tendencia muestra que las personas en el Perú pasan más tiempo fuera de la casa, lo cual los obliga a consumir alimentos envasados.

Comparando el año 2005 al 2014, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) manifiesta que el consumo de alimentos fuera del hogar se incrementa en 7.7%, lo cual refleja como momentos cotidianos de los peruanos las comidas fuera de casa desde los trabajadores con colegas de la oficina, hasta los refrigerios de los menores en edad escolar en instituciones educativas.

Como parte de este nuevo movimiento social y económico en la búsqueda de la calidad de vida, buena salud, bienestar y conceptos similares dentro de este contexto, podemos identificar a la industria alimentaria como un factor clave como consecución de dicha búsqueda.

Centrando el enfoque en las bebidas no alcohólicas, las cuales son parte cotidiana de la alimentación, se puede identificar al té, por su nombre científico llamada “*Camellia sinensis*”, siendo hoy una de las más consumidas en el mundo y cuyo origen tiene en China, data de 4,500 años. Crece comúnmente también en países como la India y Sri Lanka, sin embargo tomar té es una costumbre milenaria que se ha expandido por todo el mundo formando también parte de dicha cultura el Perú la cual es una bebida cotidiana en las mesas de las familias peruanas de generación en generación.

Es cierto que el mayor consumo en el país, en cuanto al té, es preparada de forma caliente, una reciente publicación en el diario Gestión, informa que en el mundo cada ser humano consume alrededor de 30 tazas de té al año, en el Perú dicho indicador asciende a 35.8 tazas por peruano al año, ocupando la quinta posición en la región. En el año 2011, los retailers peruanos manejaron 1,992.6 toneladas de té, elevándose a 2,316.1 toneladas al año 2016; asimismo el valor del mercado del té caliente en el 2011 se eleva a US\$70.3 millones de dólares, llegando en el año 2016 a

US\$ 113.2 millones de dólares. Finalmente, en los últimos cinco años, el volumen de té comercializado en el Perú ha crecido 16.2%, aumentando su precio en 60.9% en dicho periodo. (Diario Gestión, 2017)

Figura 1.1. Consumo de Tazas Latinoamérica



Fuente: Diario Gestión (2017) <http://gestion.pe/tendencias/numeros-que-esconden-tazas-te-peru-2182590/1> (07/07/17; 15:17 h).

El té caliente en el Perú resulta ser parte de las bebidas calientes tradicionales de las familias peruanas, sin embargo el presente proyecto se enfoca en una nueva tendencia del consumidor peruano, como consecuencia de la búsqueda de productos que contribuyan con su salud y bienestar.

Este nuevo producto es el Té frío Ready To Drink , el cual viene creciendo en el mercado peruano en los últimos periodos, como parte de la categoría de bebidas no alcohólicas en el Perú.

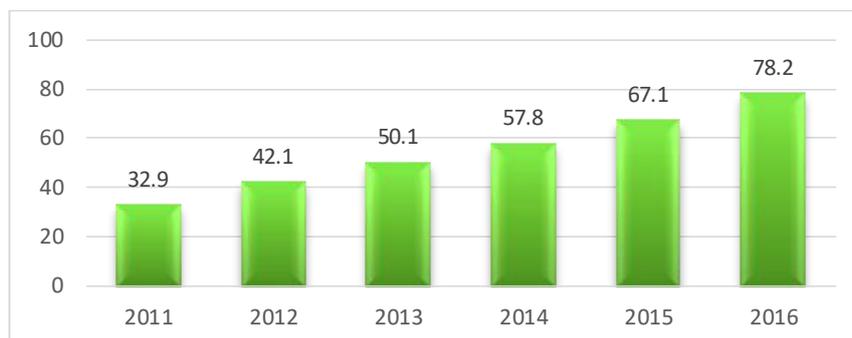
Dentro del mercado de bebidas no alcohólicas en el Perú, tenemos que más de la mitad del mercado es ocupado por las gaseosas, el resto lo ocupan las aguas embotelladas, los jugos envasados, las bebidas energizantes, los concentrados, la bebida del Té Frío y otras categorías pequeñas.

El crecimiento dentro del mercado de bebidas no alcohólicas en los años 2011 al 2016 ha reflejado el crecimiento de las bebidas menos dañinas, teniéndose que el

agua embotellada, las bebidas energéticas y el Té RTD son las categorías que más crecieron dentro de este mercado.

Aunque la categoría de Té RTD aún mantenga un porcentaje bajo de sólo 3% presenta una media de 19% de crecimiento porcentual de consumo dentro del periodo 2011 – 2016, según Euromonitor.

Gráfico 1.1. Crecimiento Consumo Té RTD Perú durante 2011 - 2016

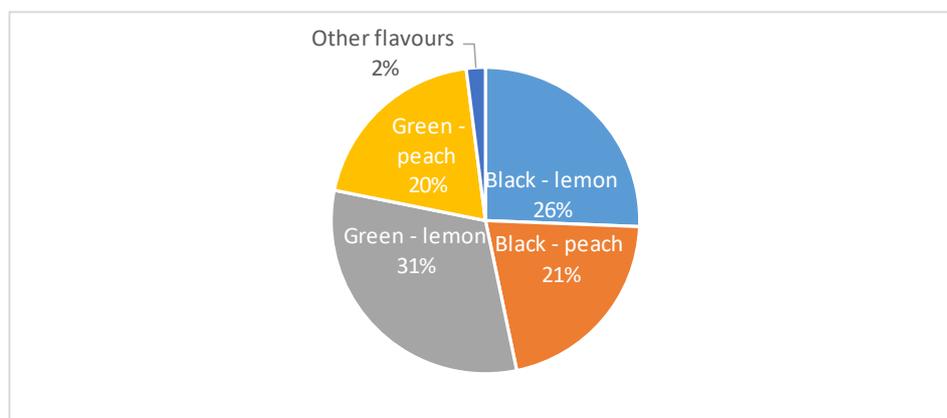


Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, dicha bebida se encuentra en diversos sabores en el país, esta variedad ha contribuido con su desarrollo en los últimos años respondiendo ante el gusto y deseo de prueba del consumidor peruano.

Gráfico 1.2. Participación de sabores de Té RTD 2016

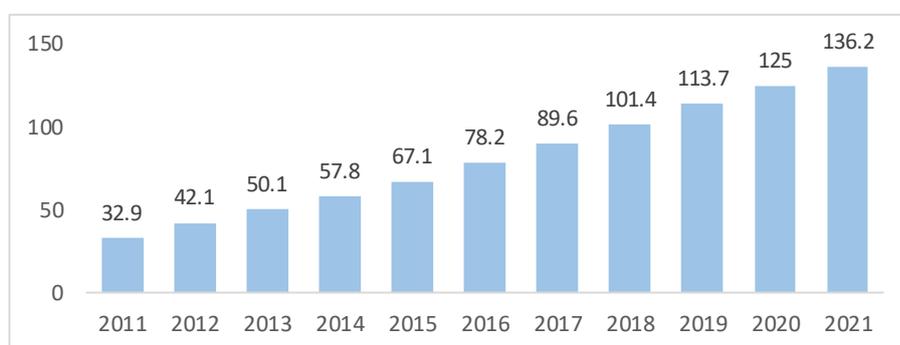


Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Euromonitor también presenta una proyección de crecimiento porcentual en una media de 12% al periodo 2016-2021 y tiene un bajo nivel competitivo contando con 6 competidores principales en el mercado peruano al 2016 quienes obtuvieron el 94.3% de las ventas de la categoría Té RTD. Cabe mencionar que el líder de la categoría Te Frio RTD es la marca Free Tea, de la empresa Aje Group, la cual cuenta con más del 44% de penetración al año 2016, siendo una marca peruana cuenta con un fuerte liderazgo, por lo que no han entrado aún con fuerza las marcas globales de esta categoría.

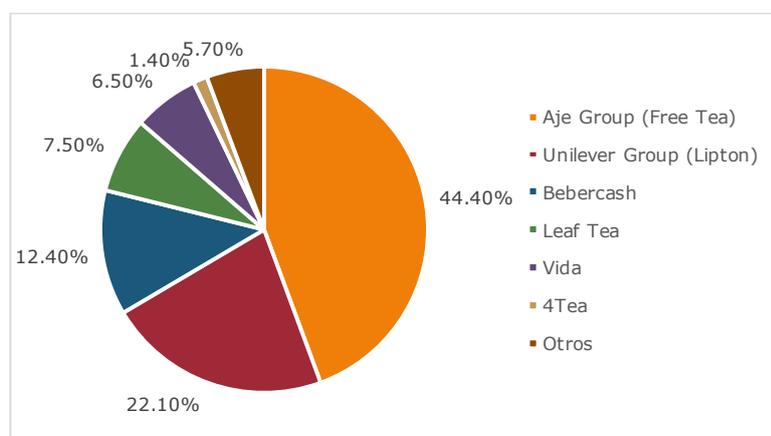
Gráfico 1.3. Consumo y Proyección de Té RTD en Perú 2011-2021 en millones de ml



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 1.4. Empresas Bebidas No Alcohólicas Año 2016



Euromonitor

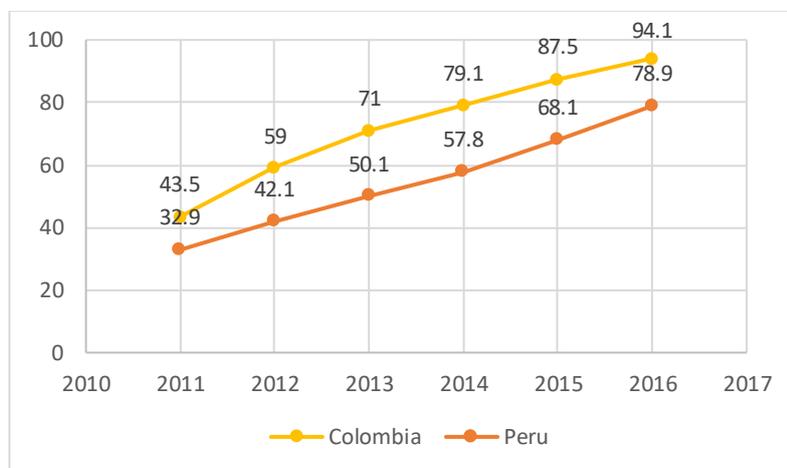
Elaboración: Autores de esta tesis

Centrándonos en la región, si comparamos el consumo de Té RTD en el Perú con Colombia tenemos que el consumo en el año 2011 en Colombia fue de 43.5 mn

litros y en el Perú de 32.9, así mismo para el año 2016 el consumo en Colombia ascendió a 94.1 mn litros y en el Perú a 78.9.

Si bien es cierto que el país vecino obtuvo una media de crecimiento porcentual de consumo en dicho periodo de 17%, el Perú alcanzó el 19%, lo cual refleja un mayor porcentaje de crecimiento pero una disparidad en el volumen de consumo.

Gráfico 1.5. Consumo de Té Perú vs. Colombia 2010-2016 en mn ml



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al comportamiento de las empresas en el mercado de bebidas no alcohólicas en el país, se tiene que: “Las principales firmas de la industria en el Perú son: Arca Continental - embotelladora de la The Coca Cola Company en el Perú-, CBC -embotellador de los productos PepsiCo-, Ajeper- perteneciente a la corporación Aje group del local Grupo Añaños Jerí-, UCP Backus & Johnston -empresa cervecera que por acuerdo con The Coca Cola Company embotella algunas de sus marcas- y Embotelladora Don Jorge. Adicionalmente, existen decenas de embotelladoras que cubren mercados focalizados en provincias.

En los últimos años la configuración del mercado en las bebidas no alcohólicas ha tenido cambios importantes habiéndose realizado diversas adquisiciones y transferencias entre diversos “players”, por lo que resulta necesario mantener

vigilantes el comportamiento de las empresas dentro de este mercado como parte del análisis externo del proyecto.

Por su parte, El Banco Central de Reserva (BCR) se refiere ante el bono demográfico del país, el cual durará hasta el año 2030, como una mejor oportunidad para el desarrollo del país creando una ventana de oportunidad demográfica debido a la mayor producción que se generaría por contar, temporalmente, con una mayor proporción de personas en edad de trabajar. (América Económica, 2016)

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad financiera y la aceptación de una nueva bebida de Té frío RTD (Ready to Drink) en el mercado de Lima Metropolitana.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno con énfasis en la nueva ley de bebidas y alimentos.
- Identificar las tendencias y la dinámica entre los tipos de bebidas.
- Dimensionar la actividad de la competencia como barrera de entrada.
- Definir el tamaño del mercado actual y el del mercado potencial de té frío RTD.
- Entender los drivers del mercado de bebidas no alcohólicas y los de la categoría té frío RTD.
- Determinar el grado de aceptación del concepto de la nueva bebida de Té frío RTD.
- Definir qué bebidas dejarán de consumir aquellos que han elegido consumir el nuevo Té frío RTD, por lo menos parcialmente.
- Determinar un rango de precios que maximice la aceptación de la nueva bebida.
- Definir el portafolio de productos, qué tamaños y sabores incluir en la propuesta.
- Determinar la demanda potencial.
- Elaborar el Plan de Marketing, el Plan de Operaciones y el Plan Financiero.

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

1.3 Alcances

El presente proyecto contiene el plan de negocio para un té negro Ready To Drink en Lima Metropolitana, por lo tanto los resultados de esta tesis no se podrán aplicar a provincias.

Por otro lado, el proyecto contempla maquilar la producción de la bebida, por lo que no se contemplará el detalle de la producción, sin embargo en cuanto a los costos del mismo se trabajará bajo la modalidad de contratos a largo plazo con cifras pactadas con el fin de no modificar el plan financiero durante su ejecución.

1.4 Justificación

La categoría de bebidas Té RTD es pequeña aún en el país ocupando el 3% del mercado de bebidas no alcohólicas al 2016, sin embargo cuenta con una proyección de crecimiento porcentual en una media de 12% al periodo 2016-2021 según Euromonitor, y tiene un bajo nivel competitivo contando con 6 competidores principales en el mercado peruano al 2016 quienes obtuvieron el 94.3% de las ventas de la categoría Té RTD. (Gráfico 1.4)

Como parte del informe de Scotiabank publicado en el año 2016, menciona que las gaseosas vienen perdiendo participación en el mercado de bebidas no alcohólicas debido al cambio en las preferencias en el consumidor, el cual opta por consumir productos más naturales y con menor contenido de azúcar como aguas envasadas y gaseosas con edulcorante. (Estudios Económicos Scotiabank: “Agua envasada liderará expansión de industria de bebidas no alcohólicas”, 2016)

Si comparamos el consumo de Té RTD en el Perú con un país de la región como Colombia tenemos que el consumo en el año 2011 en Colombia fue de 43.5 mn litros y en el Perú de 32.9, así mismo para el año 2016 el consumo en Colombia ascendió a 94.1 mn litros y en el Perú a 78.9, por lo tanto se obtuvo en el país vecino

una media de crecimiento porcentual de consumo en dicho periodo de 17%, siendo en el Perú de 19% lo cual refleja un mayor porcentaje de crecimiento pero una disparidad en el volumen de consumo. (Grafico 1.5)

Los consumos más altos de té frío se dan el Hong Kong, China (46,2 litros) y Estados Unidos (14,5 litros). Dentro de la región, en Colombia, se encuentra dicha categoría más desarrollada que Chile, donde se registraron 0,4 litros por persona. Sin embargo, en el país del norte pasó de 0,3 litros por persona en el 2008 a 1,5 litros al año 2012. Por su parte la Fenalco en Colombia, adjudica dicho desarrollo al nivel de competencia con otras categorías de bebidas como aguas embotelladas, jugos empacados y gaseosas. También mencionan que las grandes multinacionales han encontrado un nicho para competir, crecer y diversificar su portafolio, en las que figuran Coca-Cola, Nestlé, Pepsi, Qalala y Unilever. Agrega también que otros jugadores del negocio de alimentos y bebidas han sido atraídos por dicha categoría, tal es el caso de la firma Congruppo, quien compró Jaibel, una pyme colombiana de medio siglo especializada en la producción y comercialización de té e infusiones. (Federación Nacional de Comerciantes FENALCO en Colombia, 2014)

Euromonitor pronostica que el crecimiento del mercado de Té RTD en el Perú, proyectado al periodo 2017 – 2021 logrará un consumo aproximado de 136.2 mn de litros a fin del periodo. (Gráfico 1.3)

Tres tendencias hacen que la categoría de té frío RTD sea una oportunidad interesante. La primera tendencia es una búsqueda por alimentos y bebidas saludables, por ejemplo el consumo de té verde y frutado aumentó, impulsado por la mayor preocupación por la salud personal, según Euromonitor. La segunda tendencia tiene que ver con el estilo de vida contemporáneo que hace que las personas vivan una vida cada vez más agitada y pasen más tiempo fuera de la casa, lo cual los obliga a consumir bebidas envasadas on-the-go. La tercera tiene que ver con consumidores empoderados que hacen escuchar su opinión promoviendo las marcas y bebidas saludables, que se comportan con valores sociales y castiga las marcas ofensivas o que no cumplen con requisitos mínimos.

En los últimos años han ocurrido muchos cambios para que los hábitos en la vida cotidiana hayan impactado en diversos aspectos en la vida de los ciudadanos en general. Parte de esos factores son las exigencias laborales, el stress, la crisis global, la seguridad, la limitación del tiempo disponible, éstas son algunas de las causas. Como parte de la búsqueda de una vida mejor se tiene como respuesta de los consumidores la prevención de enfermedades, una vejez saludable, consultar e informarse debidamente tanto de los contenidos de los productos que se ingieren así como nuevos descubrimientos en el campo de la salud o la medicina alternativa.

“Pero, a pesar de este sentimiento positivo, se da un contrasentido: creemos, por ejemplo, en las propiedades curativas de los alimentos. Pero al mismo tiempo, estamos persuadidos de que los alimentos que ingerimos nos están matando”.

Hoy las personas tienen como objetivo “mejorar su calidad de vida, y la vida, naturalmente comienza con el cuidado de nuestro propio cuerpo. Las poblaciones van hacia un proceso de selección en los hábitos del consumo que busca reemplazar la cantidad por la calidad en los alimentos. (MINSA: “Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos”, 2010: 6)

En el mundo cada vez más consumidores modifican sus hábitos alimenticios motivados por sensibilidad alimentaria, alergias, deseo de mantenerse saludables o convicciones personales. Ante esta realidad, el reciente Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes, realizado por la encuestadora Nielsen, informa que una dieta baja en grasa es la más seguida por los consumidores en 63 países del mundo encuestados online. Siendo América Latina la región en donde en mayor medida se evita el consumo de grasas (39%), seguida de África/Medio Oriente (36%) y de Asia Pacífico (31%).

Por su parte, el 62% de los latinoamericanos afirma seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos, también señala que Perú ocupa el 49% con más adeptos a dietas bajas en grasas después de México con 59%, asimismo el 35% de los peruanos encuestados pone en práctica una dieta baja en azúcar y el 23% en carbohidratos.

Se destaca los porcentajes de rechazo a los alimentos poco saludables reflejando que los peruanos buscan evitar los alimentos con sabores (66%), conservantes (65%) y colorantes artificiales (67%), siendo sustentado por 8 de cada 10 encuestados, quienes creen que es dañino para su salud o la de su familia y reafirmando una tendencia saludable como parte de la búsqueda del consumidor peruano.

Un dato importante es que los peruanos están en busca de nuevas maneras de consumir sus alimentos teniendo el 39% de los encuestados una búsqueda de nuevas experiencias de sabor al comprar nuevas comidas formuladas para preferencias o necesidades específicas. “Los peruanos desean ver en el anaquel productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%)”.

Finalmente, se menciona que “el consumidor peruano aún es muy apegado a las preparaciones en casa y se manifiesta preocupado por el impacto a largo plazo de los ingredientes artificiales en la salud de su familia (70%)”. (Nielsen: “El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica”, 2016)

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), durante el año 2014, informó que del total del gasto en alimentos que realizan los peruanos, se destina el 33,2% para el consumo de alimentos fuera del hogar, lo que representa un incremento de 7.7% en comparación con el año 2005 (25,5%).

Dicho comportamiento indica que la necesidad de comer fuera del hogar se ha convertido en un hecho cotidiano para los peruanos, siendo considerado extraordinario en los años anteriores. Asimismo, resultan ser los momentos comunes como alimentos de los domingos con la familia, desayunos de trabajo, cenas con amistades, alimentos para trabajadores o escolares en comedores o kioscos en Instituciones Educativas situaciones comunes del consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar. (Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, 2015)

Estas tendencias muestran una ventana de oportunidad para las bebidas saludables RTD como el té.

Factores claves que se deben aprovechar para la oportunidad son: preservar la característica de “saludable” del té negro y limonada, crear el hábito de tomar té frío y que se mantengan los bajos niveles competitivos para reducir las barreras de entrada.

1.5 Limitaciones

Encontramos dos limitaciones para lograr los objetivos a plenitud: el escaso tiempo para los estudios, análisis y desarrollo de la tesis, así como la limitación de información de la categoría por lo que se requiere recurrir a fuentes primarias.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO

2.1 Clasificación de Bebidas No-Alcohólicas

Según la WIPO (World Intellectual Property Organization) las bebidas no alcohólicas están contempladas junto con la cerveza en la clase N° 32 de la “Clasificación Niza” de la cual INDECOPI toma referencia para clasificar a las bebidas no alcohólicas en general, esta es una clasificación internacionalmente conocida. Es en esta categoría donde se ubica la clásica bebida “Arnold Palmer” la cual se describe como: “Bebidas no alcohólicas; Preparaciones para hacer bebidas no alcohólicas; Té helado con sabor a limón”. Algunas patentes del mismo creador incluyen la clase N° 30 la cual se describe como: “Té y té con sabor”.

Según el Codex Alimentarius de La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO las bebidas no alcohólicas tienen restricciones en distintas cantidades de algunas sustancias tal como se hace referencia en el anexo al final del presente documento.

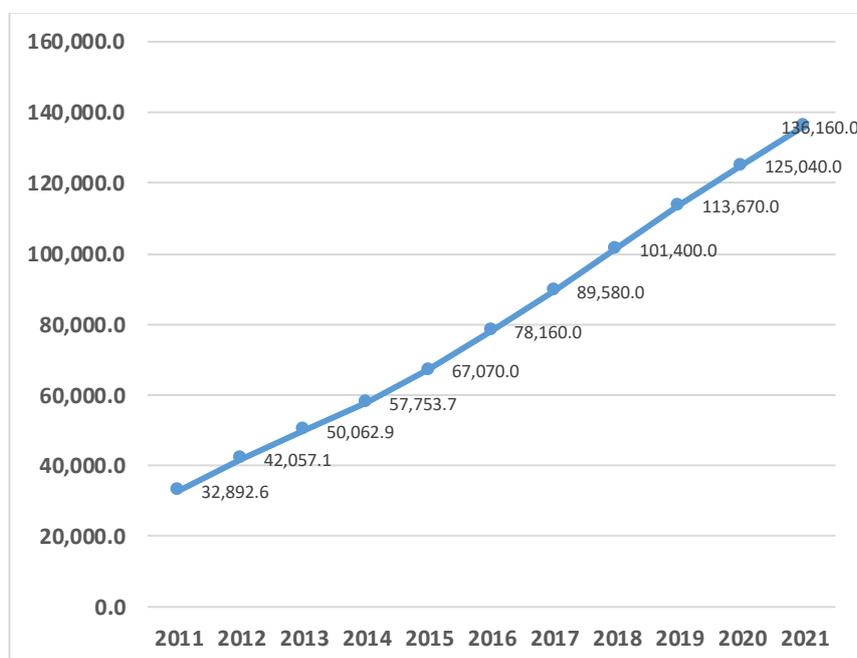
Además estas se clasifican en: “14.1.5 Café, sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos, excluido el cacao: Comprende los productos listos para consumir (p. ej. enlatados) y sus mezclas y concentrados. Ejemplos: bebidas calientes a base de achicoria (postum), té de arroz, infusión de yerba mate, y mezclas para bebidas calientes a base de café y té (p. ej. café instantáneo, polvos para capuchino caliente). Se incluyen también los granos de café tratados para la elaboración de productos de café. El cacao listo para el consumo se incluye en la categoría 01.1.4, y las mezclas de cacao en la 05.1.1.”

2.2 Definiciones

2.2.1 Té Frío RTD

El té frío Ready To Drink (RTD) es una bebida de té, negro o verde, que viene envasada lista para beber, su consumo se realiza fría o helada y es una bebida no alcohólica. En el Perú la evolución de la categoría ha sido muy fuerte en los últimos 5 años, además según Euromonitor el crecimiento continuará en los próximos años tal como se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico 2.1. Consumo de Té RTD en el Perú en miles de litros



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Como podemos apreciar las ventas en Perú de Té RTD están en aumento, esto muestra la gran oportunidad de acelerar el desarrollo de la categoría a través de la creación de nuevos productos que puedan competir contra el principal competidor, Free Tea, que hoy concentra 42.6% de participación del mercado.

El nombre original de la planta de la cual se extrae el té es: *Camellia Sinensis*. De esta planta se extraen tanto el té negro como el té verde, a diferencia del té verde, el té negro es previamente fermentado, adquiriendo de esta manera una serie de propiedades importantes para la salud. Los principales beneficios del té negro para la salud son: es antioxidante y combate el envejecimiento; es astringente y controla las diarreas; es diurético y ayuda a eliminar el exceso de líquido en el cuerpo; es saciante y bajo en calorías por lo que crea una sensación de plenitud para controlar el peso; y por último estimulante, porque ayuda a despertar y mejorar el estado de alerta.

Las etapas por las que pasa el té negro son las siguientes: marchitamiento, enrollado, fermentación y finalmente secado. Además el té negro ayuda a controlar la presión arterial en individuos que sufren de hipertensión (subidas abruptas de presión arterial), como afirma el Dr. Francisco Arroyo, quien es médico de la Clínica Sportmed ubicada en México y además médico certificado en medicina del deporte, cita en su artículo al Dr. Hodgson quien, a través de un estudio a un grupo de personas pudo determinar que la teofilina, sustancia que se encuentra sobre todo en el té negro “actúa como la cafeína, pues estimula e incrementa la producción de orina inhibiendo la hormona antidiurética, entre otros beneficios”. El Dr. Arroyo menciona también en su artículo que el té negro puede influir en la presión arterial ya que en el estudio realizado hubo una diferencia (baja) pero suficientemente significativa para poder afirmar que abre otras puertas en los futuros tratamientos suplementarios para ayudar a controlar la hipertensión.

También se ha hablado de que el té negro podría reducir el riesgo a padecer de diabetes tipo 2 ya que, según como afirmó el portal Health Day el 8 de noviembre del 2012: “Los análisis estadísticos mostraron que las tasas de diabetes eran bajas en los países con los mayores niveles de consumo de té negro”. No hubo una asociación

entre el consumo de té negro y ninguna de las otras afecciones de salud incluidas en el estudio.

Por otro lado el té es considerado un buen antibiótico natural, sobre todo el té negro, tal como lo afirma Erwin Moller en “El té negro y el té verde, son potentes antibióticos” en la cual dice: “Fue descubierta una nueva propiedad del té negro y el té verde: destruir ciertos microbios que pueden ocasionar enfermedades. Ambas clases de té (que en realidad proceden de la misma planta) mostraron desactivar virus patógenos, como los del herpes simple 1 y 2, y el bacteriófago tipo 1, en tejidos de animales infectados. Aunque se cree que tal efecto antibiótico se debe a la acción de los polifenoles y las catequinas --sustancias protectoras--, aún se ignora de qué compuestos se trata, pero se sabe que son tan potentes que actúan incluso a grandes diluciones y no se pierden con el tiempo. En pruebas de laboratorio hechas con más de una docena de microorganismos se halló que el extracto del té negro era más poderoso que el del té verde.”

2.2.2 Limonada

La limonada es la bebida casera más popular en el Perú, debido a la excelente calidad y el rendimiento de los limones peruanos. El sabor a limón también está presente en muchos platos típicos peruanos, por lo que el peruano está muy acostumbrado y le gusta mucho el sabor al limón. Por esto se piensa que si se combina la limonada con el té frío se hará el té más cercano y accesible a los peruanos, que hasta ahora sólo toman té caliente.

Según María José Perochena Marketing Manager de Pepsico luego de lanzar su nueva bebida 7up limonada nos cuenta en una nota del diario La República del día 29 de febrero del 2016 lo siguiente: “Nuestro sabor lima limón de por sí es bien refrescante y limonada tiene un sabor de perfil similar y es súper refrescante, sumado a que en Perú el consumo de limonada es bastante relevante, entonces vimos que calzaba muy bien tener una innovación de sabor bajo el paraguas de la marca 7Up”

2.2.3 Los Millennials

Los Millennials según el reporte de Ipsos “El perfil del adulto joven 2015” son las personas nacidas entre el año 1980 y el año 2000, con algunas discrepancias de 5 años dependiendo de la fuente pero la mayoría coincide que la fecha de nacimiento es entre 1980 y 1981, es decir que actualmente tienen entre 18 y 38 años aproximadamente.

Este perfil, también llamado “adulto joven” o “Generación Y” por ser la que continúa de la Generación X, está llena de responsabilidades: el 25% cumple con ser jefes de hogar y el 38% cumple el rol de ama de casa. También se sabe gracias al informe de Ipsos que 6 de cada 10 Millennials no cuenta con ningún servicio bancario. Las personas descritas anteriormente de nivel socio económico A, B y C son el público objetivo materia de este plan de negocios.

2.2.4 Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas, es una herramienta utilizada para los negocios, creado por Alex Osterwalder, el cual permite explicar de forma gráfica y de manera muy sencilla, en sólo una sola página, toda la idea del negocio.

Está dividido en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Dichos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Asimismo, su estructura cuenta con nueve casilleros:

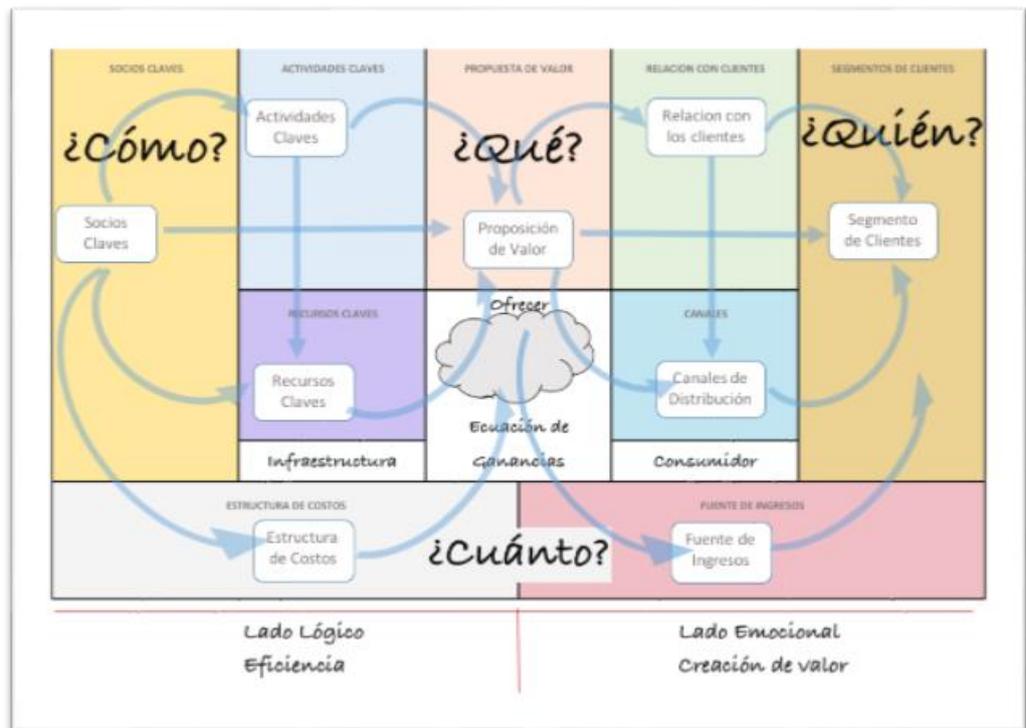
1. Segmentos de clientes, la propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes. Los segmentos de mercado son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. Muchos proyectos nacen enfocados al producto y no al cliente.

2. La propuesta de valor, donde debe identificarse aquello que hace diferente a la marca de la competencia y por lo que el cliente está dispuesto a pagar.
3. Canales, se incluye tanto los canales que se van a utilizar para explicar a los clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos, propios y de socios). Por lo que se puede combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. Se debe encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.
4. Relaciones con los clientes, es el tipo de relaciones que se desea establecer con cada uno de los segmentos de clientes. Las relaciones pueden ser, personales face to face, automatizadas, a través de terceros, individuales, colectivas, entre otras. Es importante considerar cómo se va a conectar la propuesta de valor con el cliente, por lo que es importante tomar en cuenta la sensación que se desea generar en el cliente.
5. Fuentes de ingresos evalúa la forma como se obtendrá el ingreso a través del valor que se le dará al cliente. Cualquier emprendedor debe conocer antes cómo va a rentabilizar el negocio, aunque luego cambie cosas a medida que vayan surgiendo nuevas opciones.
6. Actividades clave, se debe focalizar aquellas actividades o soluciones esenciales que permitan generar valor. Son las que van a permitir lograr el éxito del negocio.
7. Recursos clave, es todo lo que se requiere para funcionar y con qué medios se va a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes

dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.

8. Socios clave, el emprendimiento es parte de un eslabón que se entrelaza con otros donde están unos aliados que se deben visualizar, traerlos y generar valor con ellos.
9. Estructura de costos, se debe analizar los costos globales que tendrá el emprendimiento en la generación de valor para el cliente. Para esto se debe analizar los costos más relevantes dentro del modelo, es decir los recursos, las alianzas y actividades clave más costosas.

Figura 2.1. Estructura del Modelo Canvas



Fuente: Prof. Estuardo Lu

Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.5 Maquilado

En entrevista al Sr. Cristóbal Gutiérrez Elejalde, de P&D Andina Alimentos SA., se tiene conocimiento que la maquila en el Perú comprende básicamente la

producción del producto y la utilización de la capacidad de la planta de producción, específicamente dentro de las empresas que maquilan contenidos líquidos de diferentes tipos de bebidas. Asimismo, se realiza el nivel del servicio según la rentabilidad, calidad y volumen en la negociación; es decir, el cliente puede solicitar sólo el servicio de la producción de la bebida y recibir todos los insumos que se requiere, o una parte de ellos; o puede llegar a ser una negociación “llave en mano”, lo que significa que el servicio comprende desde la adquisición de los insumos, producción, embotellado, etiquetado y hasta la distribución en el almacén del cliente, centro de distribución de los autoservicios o en las mismas tiendas de los autoservicios.

Aquí los indicadores: volumen, rentabilidad y calidad son los evaluados en la negociación para establecer el servicio que se le brindará al cliente, así también la distribución solicitada es parte de la negociación con el cliente. Y los puntos de distribución lo tiene ya establecido el cliente antes la negociación con la empresa maquiladora. Finalmente, según la negociación se establece el nivel de servicio de maquila que se le brindará al cliente.

Para el caso que incluya la distribución en los centros de distribución o tiendas de los autoservicios, esto depende de la negociación operativa que el cliente haya establecido con las cadenas de autoservicio. Actualmente Tottus maneja las entregas en su centro de distribución y luego ellos se encargan de la distribución a sus tiendas. Para el caso de la cadena de autoservicio Plaza Veá, actualmente trabajan la entrega de los productos con ambos sistemas, mediante la entrega en su centro de distribución y mediante la entrega en cada tienda donde se expenderá el producto del cliente.

(Anexo 1)

Cabe mencionar que el servicio de maquila en el mundo es muy usado en grandes marcas internacionales como Puma, Zara, New Balance, Stetson, El General, Kenneth Cole, GAP, Disney, Lee y Wrangler, siendo algunas de estas marcas producidas en plantas de Guanajuato, México, para ser enviadas a distintas partes del mundo para su comercialización. Se tiene, pues, que detrás de una marca exitosa en el mundo existen empresas maquiladoras anónimas que elaboran a la perfección los

productos de esos exigentes clientes, bajo dicho modelo de producción. (Periódico AM de México, 2015).

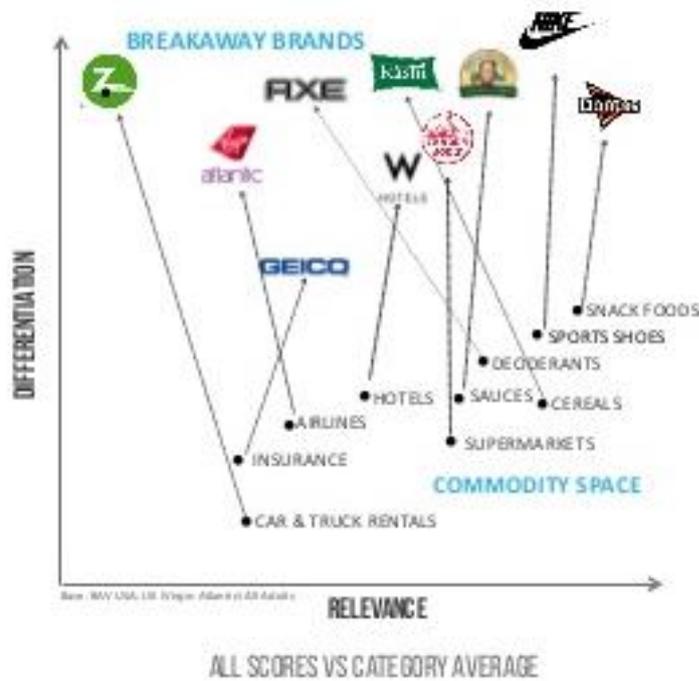
2.2.6 Brand Tensity de Y&R

Brand Tensity es una de las herramientas estratégicas de la agencia de publicidad Y&R (Young & Rubicam) y es usada para crear posicionamientos de marca para sus clientes. BT (Brand Tensity) se basa en que en el contexto que se vive hoy, con el constante bombardeo de impactos publicitarios y un escepticismo defensivo creciente, las marcas unidimensionales tradicionales creadas bajo las teorías clásicas de posicionamiento como el enunciado de posicionamiento y el USP (Unique Selling Proposition) son aburridas, no llaman la atención, no son atractivas y su propuesta no llega a ser considerada por las personas. Es como hablar en un lenguaje o a través de un medio en el que nadie está interesado. Proponen que las marcas atractivas, que generan interés, tal como lo hacen como las personas, tienen usualmente dos dimensiones resaltantes opuestas entre sí, que generan una tensión, que las hace interesante e irresistible. Según esta teoría no se debe resolver la tensión entre los conceptos opuestos, más bien se debe mantener y acentuar la oposición para crear mayor tensión y mayor interés. A mayor tensión, mayor atracción. BT es definida por Y&R como “la convergencia de dos o más fuerzas opuestas que resulta en excitación, anticipación y energía” ¹. Los ejemplos más resaltantes de esta teoría son los personajes de Marilyn Monroe, seductora pero inocente; Batman, un héroe oscuro; la marca Jeep que enfrenta la funcionalidad y el lujo; la marca Target que enfrenta el diseño usualmente elitista contra la masificación inherente en el precio bajo. Esta teoría también se define las marcas que logran generar esta oposición y tensión como “breakaway brands”, como marcas que cumplen las expectativas de la categoría y a su vez representan un valor opuesto fuera de la categoría, creando esa tensión que las

¹ Y&R, Brand Tensity: Opposites attract, publicado en LinkedIn, <https://es.slideshare.net/YRGlobal/brand-tensity-opposites-attract>

hace atractivas e interesantes. Esta puede ser una forma de crear una innovación y diferenciación en la categoría, como lo demuestran los ejemplos de la figura 2.2 abajo. Para marcas nuevas se aplica la misma teoría sin el estudio “Brand Asset Valuator” (BAV).

Figura 2.2. Breakaway Brands – Brand Tensity



Fuente: Y&R

Se ha elegido esta herramienta para crear el posicionamiento de marca, en vez del enunciado de posicionamiento, debido a que efectivamente encontramos que existe una tensión de fuerzas opuestas que está propulsando el crecimiento en la categoría de bebidas no-alcohólicas, estas fuerzas opuestas son “salud” vs “sabor”. Al aplicar esta polaridad a nuestra marca crearemos esa atractividad, diferenciación e innovación que hará del lanzamiento de la marca un éxito.

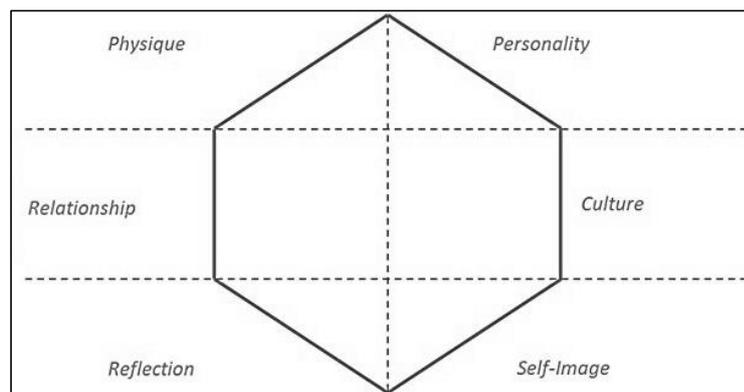
2.2.7 El Prisma de Identidad de Marca de Kapferer

La identidad de marca es definida por Kapferer como la visión, la creencia, los valores que guían la creación de productos y servicios bajo una marca. Él desarrolla

un modelo con seis puntos que describen la identidad de marca en la figura de un prisma, según la figura abajo.

Los términos usados en el prisma se definen a continuación. “Physique” se refiere a las características físicas del producto y del envase o botella. “Personality” se refiere a la personalidad de la marca, de tres a cinco atributos que podrían describir la personalidad de una persona. “Culture” se refiere a a los valores y/o principios que sostiene la marca y que son la base para su comportamiento. “Relationship” define la relación entre la marca y sus consumidores. “Reflection” hace referencia a lo que la marca representa en la mente de las personas y será la fuente de la identificación con la marca. “Self-image” es la imagen que los consumidores de la marca tienen acerca de ellos mismos.

Figura 2.3. Brand Identity Prism de Kapferer



Fuente: Kapferer

2.2.8 Pruebas Monádicas

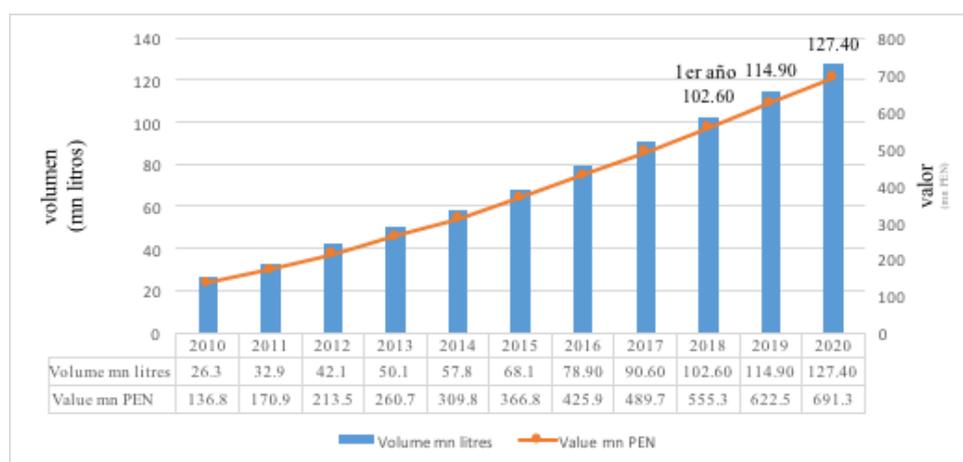
Las pruebas monádicas son aquellas en las que se evalúan los nuevos productos de forma aislada, es decir sólo el nuevo producto, sin ningún tipo de comparación con ningún otro producto, a diferencia de la clásica prueba pareada donde hay una comparación. Según el autor Jeffrey Pope las pruebas de producto deben de ser monádicas y no pareadas, la principal razón es porque esa modalidad es la que más se ajusta a lo que sucede en la vida real. En la vida real las personas nunca prueban 2 productos a la vez, sólo prueban un producto nuevo y lo comparan con el recuerdo o con la idea que ellos tienen del producto conocido.

2.3 Contexto del Mercado

2.3.1 El Mercado de bebidas no-alcohólica

El Mercado de bebidas no alcohólicas en el Perú asciende a casi 2,728.61 millones de litros en volumen y S/. 10,503 millones de soles en valor al año 2016 y está liderado por las bebidas gaseosas con 51% de participación, seguido por las aguas envasadas con 22%, el jugo con 12% y las bebidas isotónicas con 6%. El té RTD obtiene sólo el 3% del mercado.

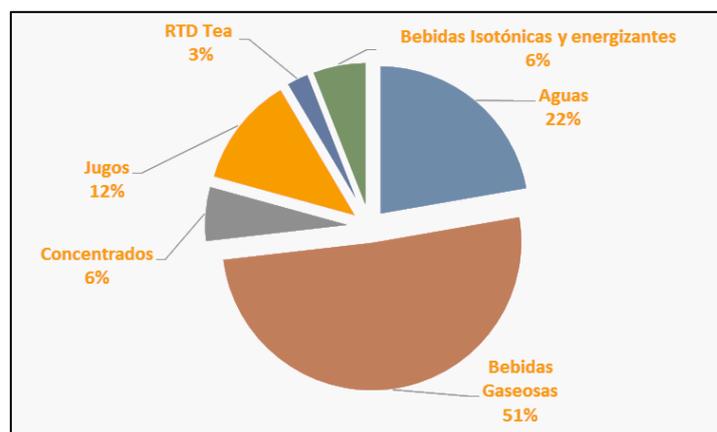
Gráfico 2.2. Evolución del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas en Perú - volumen en mn litros y value en mn de S/



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 2.3. Participación del Mercado de Bebidas No-Alcohólicas por tipo de bebidas en Perú 2016



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

La sub-categoría de bebidas gaseosas está liderada por Coca-Cola con 27.4% de participación e Inka-Cola con 21.3% en el 2016, ambas marcas del embotellador Corporación Lindley. Les sigue Kola Real con 13.2% de participación, marca de Industrias San Miguel, según Euromonitor. Los lanzamientos más importantes en el 2016 son 7-Up Limonada y Coca-Cola Life, ambos responden a la preferencia de las personas por alimentos y bebidas saludables. CCL tiene niveles de producción muy bajos por lo que todavía no llega a la mayoría de personas. 7-Up Limonada apela al sabor familiar de la limonada casera y fue lanzada en el evento-concierto “El Picnic-Fest”.

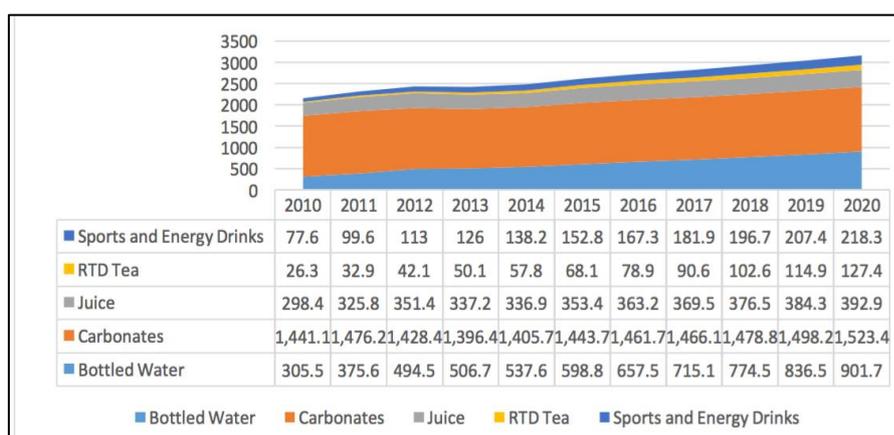
La sub-categoría de aguas envasadas equivale al 22% del mercado de bebidas no-alcohólicas y está liderado por las marcas Cielo con 43% y San Luis con 39.3% de participación en el 2016, según Euromonitor. En el 2016 Cielo lanzó su nueva versión con un PH de 8.5% con el beneficio de ser más saludable porque es pura y alcalina. Mientras que agua San Luis promueve reciclar botellas eco-flex a través de su “spokesperson” Alina Ferrand, presentadora de un programa culinario y bloguera especialista en comida saludable. Además en febrero del 2016 San Luis lanza sus aguas saborizadas con sabor a limón y a fresa.

La sub-categoría de jugos abarca bebidas con 1%-100% de jugo, siendo Cifrut el líder del mercado con 28.1% de participación, seguido por Frugos con 15.% y Jugos Gloria con 13.4% en el 2016, según Euromonitor. Estos jugos tienen un 6% de endulzantes y todavía no hay mensajes de menos azúcar en los envases de jugos. En términos de percepción las personas no diferencian los jugos por el porcentaje de jugo que contienen, ponen en el mismo grupo a todos los jugos envasados. En el último año se han lanzado varias marcas artesanales de jugos envasados, compuesto por 100% jugo, extractos de frutas y verduras con el beneficio de “desintoxicarse”. Algunas de estas marcas son Fix, Green Press y La Detoxería, se venden en bodegas gourmet y en bío-ferias. Cabe resaltar que los jugos serán los siguientes a ser motivo del escrutinio de la opinión pública y de las autoridades, respecto al porcentaje que deben de

observar para ser llamados jugos y llevar la imagen de una fruta o verdura en su empaque. Así lo indicó Ángel Manero Campos, Director General Agrícola del Ministerio de Agricultura y Riego, el 7 de Agosto del 2017 en entrevista a El Comercio. Como vemos los parámetros que deben observar los productos de leches y chocolates han sido revisados después del caso Pura Vida en el 2017.

Como vemos en el gráfico 2.4 y en la tabla 2.1 abajo las sub-categorías que menos crecen son las bebidas gaseosas, que proyectan un crecimiento acumulado (2017-20 según Euromonitor) de sólo 4% y los jugos con 6% de crecimiento, mientras que las que más crecen son el Té RTD con 41%, aguas envasadas con 26% y las bebidas energizantes con 20%.

Gráfico 2.4. Evolución del Mercado de Bebidas Embotelladas en Perú por Tipo de Bebida (mn litros)



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 2.1. Crecimiento de subcategorías de bebidas no-alcohólicas 2017-2020 volumen (mn litros)

	2017	2020	Crecimiento 2017-2020
Energy D	181.9	218.3	20%
Tea	90.6	127.4	41%
Juice	369.5	392.9	6%
Carbonates	1466.1	1523.4	4%
Bottled water	715.1	901.7	26%

Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando todo lo expuesto anteriormente consideramos que las dos grandes tendencias y atributos que impulsarán el crecimiento y la preferencia de las personas son *Salud* y *Sabor*. Así vemos que el agua envasada, bebida muy saludable pero con nada de sabor, crecerá al incorporar alternativas de productos con *sabor*. Mientras que las bebidas gaseosas y los jugos, bebidas muy ricas y azucaradas, crecerán sólo con alternativas más *saludables*.

Gráfico 2.5. Crecimiento en base a principales beneficios de bebidas envasadas



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

La sub-categoría de Té RTD a pesar de ser pequeña con 78.9 millones de litros y 425.9 millones de soles en valor al 2016, es la bebida no alcohólica que más está creciendo, como podemos apreciar en la tabla 2.2 abajo. El crecimiento del Té RTD actualmente es de 2 dígitos y se prevé que crecerá 15% para el presente año y 13% en el año 2018.

Tabla 2.2. Crecimiento del mercado de Té RTD en Perú (%)

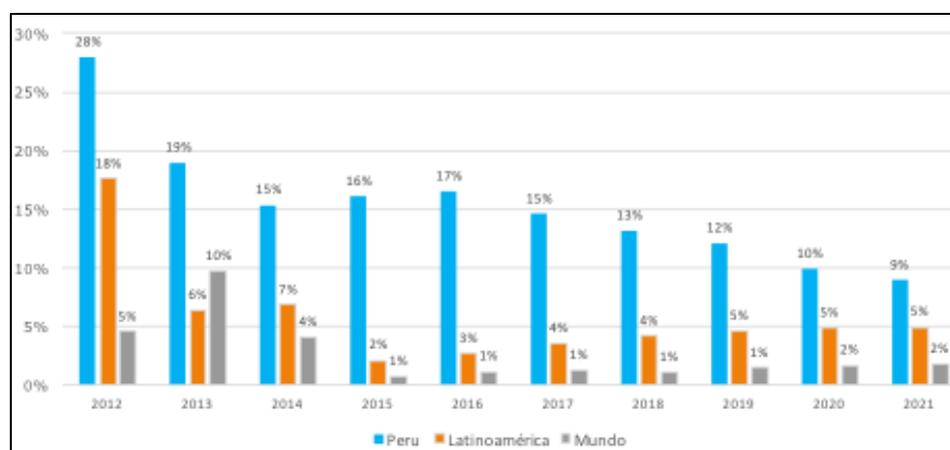
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Volumen (mn litros)	26.3	32.9	42.1	50.1	57.8	68.1	78.9	90.6	102.6	114.9	127.4
vs Año Anterior	NA	25%	28%	19%	15%	18%	16%	15%	13%	12%	11%
Valor (mn S/)	136.8	170.9	213.5	260.7	309.8	366.8	425.9	489.7	555.3	622.5	691.3
vs Año Anterior	NA	25%	25%	22%	19%	18%	16%	15%	13%	12%	11%

Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

El té es una de las bebidas más populares del mundo y la más consumida después del agua, tal como lo afirma la National Geographic en su reporte “The World’s Top Drink 2014” y el té frío RTD es cada vez más popular en Latinoamérica y sobre todo en el Perú. Entre el 2011-2021 esta categoría crecerá 27%, en el mundo, 58% en Latinoamérica y 154% en el Perú, según Euromonitor.

Gráfico 2.6. Crecimiento del Volumen de Té negro RTD



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

El reto como lo mencionamos, es crear el hábito de tomar té frío por ser una bebida rica y saludable, ya que en el Perú no tenemos esa costumbre. Con el objetivo de saber qué tan factible es lograr este cambio de hábito revisamos otros mercados y en el caso de Colombia, efectivamente tomar Té RTD es un boom y el mercado ha crecido y se ha desarrollado rápidamente en los últimos 5 años.

2.3.2 El consumidor de bebidas no-alcohólicas

Las bebidas no-alcohólicas tienen una alta penetración de 95% en el 2017 según Euromonitor, de tal forma que el consumidor de estas bebidas está compuesto por casi toda la población adulta del Perú.

El consumidor de bebidas envasadas peruano tiene una alta preferencia por las bebidas gaseosas y está acostumbrado a sabores fuertes, químicos y azucarados, por

ejemplo como la de los jugos. Sin embargo las preferencias están cambiando rápidamente gracias a las siguientes tendencias:

- **Búsqueda de Alimentos y Bebidas saludables**

La alimentación saludable es una tendencia global que en el Perú está en crecimiento, un 71% de peruanos creen que tienen un estilo de vida saludable o muy saludable, según la encuesta realizada por Datum para su estudio de “Percepción y realidad. Un estudio sobre obesidad en América (Octubre 2014)”. Esta tendencia se evidencia por el incremento de personas que hacen ejercicios, la aparición de gimnasios, el número de carreras o maratones, el incremento de bodegas naturales y bio-ferias, nuevos jugos 100% de frutas y verduras “détox” entre otros productos saludables.

Estas decisiones evidencian una mayor conciencia de que el estilo de vida, los alimentos y bebidas no saludables están asociadas a problemas de salud como la obesidad, diabetes, problemas del corazón entre otras. Las personas están cada vez más conscientes de que las bebidas carbonatadas, jugos saborizados químicamente y con gran cantidad de azúcar están asociados a problemas de salud. Por lo que preferir bebidas con menos azúcar o con edulcorantes será el primer cambio. También se buscarán bebidas más naturales, sin preservantes, ni saborizantes químicos; con vitaminas, anti-oxidantes y/o atributos funcionales.

- **Consumidores empoderados por información**

Los consumidores peruanos hoy tienen más acceso a información y mayor interés por saber qué están tomando y comiendo. Además del acceso a mayor información, los peruanos han encontrado su voz a través de las redes, compartiendo experiencias buenas y malas acerca de las marcas. Así vimos que la opinión pública se pronunció acerca de Leche Pura Vida, La Moradita, entre otras.

- **Preferencia por alimentos y bebidas “on-the-go”**

Como resultado del incremento en la PEA, más mujeres trabajando, más jóvenes estudiando y mayor actividad en las principales ciudades del Perú, las personas pasan más tiempo en la calle, en el trabajo y en la universidad y prefieren

alimentos y bebidas on-the-go. Como evidencia de esto, podemos observar más tiendas minoristas, como la cadena de tiendas Tambo; mayores máquinas dispensadoras y una gran cantidad de nuevos alimentos listos.

2.3.3 Consumo de té caliente en el Perú

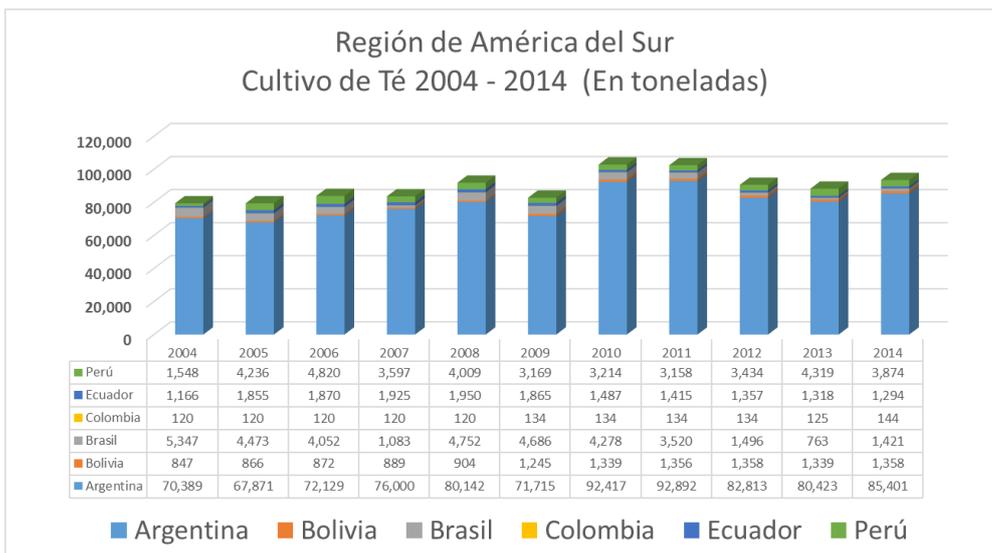
Siguiendo la tendencia del consumo de alimentos y bebidas saludables, el té caliente obtiene un record histórico de crecimiento en el 2016 en el Perú, alcanzando 2,316.1 toneladas de consumo, según Euromonitor. Este crecimiento se debe al mayor consumo de infusiones herbales y de frutas. El peruano toma más tazas de té que de café al año, cada peruano toma un promedio de 35 tazas de té caliente al año vs 27 tazas de café, según Euromonitor. Este alto consumo de té se debe a influencias orientales y europeas y las bajas temperaturas de nuestro clima.

2.3.4 Insumos claves: té y limón

El Perú cuenta con los recursos naturales suficientes para cultivar el té, sobre todo en la zona del Cusco, ideal por su clima, según “El té en el Perú” de RUNAQ, un proyecto que respalda la Universidad Agraria. Asimismo como se aprecia en el gráfico 2.7 el país con mayor cultivo de té en Sudamérica es Argentina y, si lo comparamos con el mundo, el cultivo del té en Perú es aún más pequeño porque encontramos a China como un gigante productor de té en la región de Asia tal como se aprecia en el gráfico 2.8. Además en cuanto a la producción de limón y lima en la región de América del Sur, Argentina también lidera con una producción bastante por encima de la del Perú consolidándose la industria productora de té y limón más desarrollada de América del Sur.

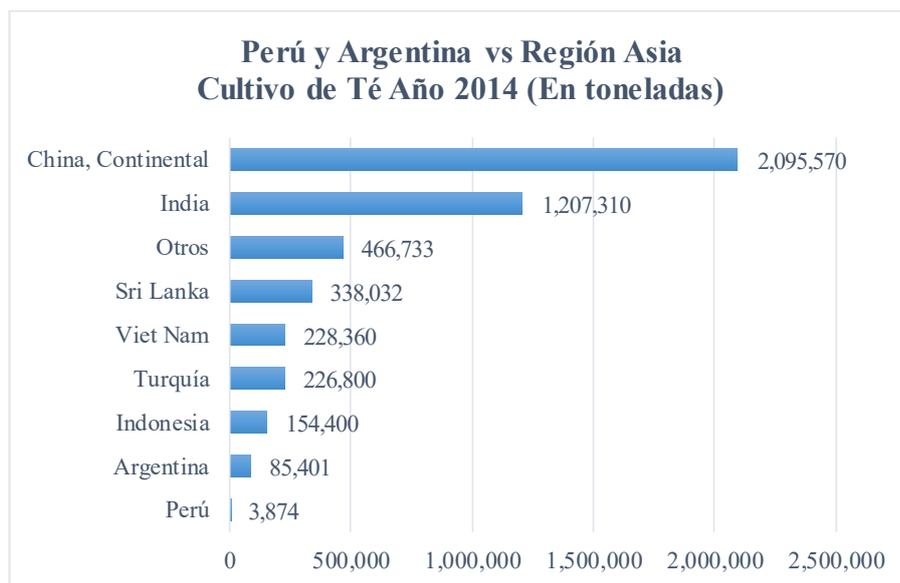
Estos factores indican que en el Perú existe una industria no explotada de estos insumos, básicos para la producción del Té negro “Mitad”. Aún se tiene mucho terreno por explotar antes de volver a la categoría competitiva, lo cual se considera que es atractivo ya que si se desarrolla la categoría, los beneficios serían para el impulsor de la misma, en este caso el té negro RTD “Mitad”.

Gráfico 2.7. Cultivo de Té en América del Sur



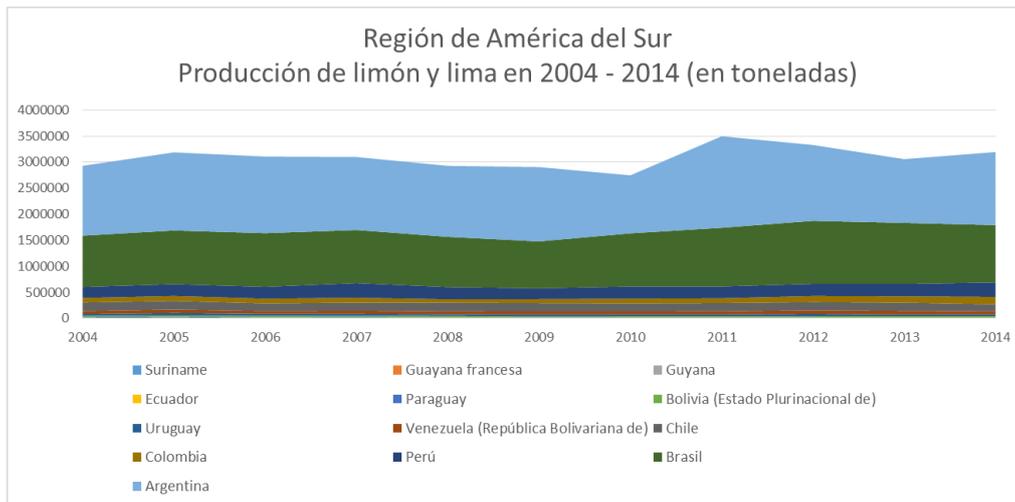
Fuente: FAO

Gráfico 2.8. Cultivo de Té año 2014 en Asia



Fuente: FAO

Gráfico 2.9. Producción de Limón y Lima en América del Sur



Fuente: FAO

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivos de Investigación

Los objetivos considerados en la investigación son los siguientes:

- Conocer cuáles son los hábitos de consumo y de compra de bebidas no alcohólicas en Lima Metropolitana.
- Determinar qué factores influyen en la elección de una bebida por declaración y por regresión.
- Conocer la imagen y la asociación de las principales marcas de Té RTD a atributos.
- Evaluar un Concepto de Té frío RTD en los siguientes aspectos:
Conocer cómo es percibida la idea de la nueva bebida, identificar las fortalezas y debilidades; conocer cuál es la aceptación del concepto; conocer la asociación de atributos de esta nueva bebida; determinar cuáles serían los hábitos de consumo y compra de la nueva bebida, ocasiones, frecuencia, comidas, entre otros.
- Evaluar el producto de Té frío RTD; conocer la percepción del producto y sus características organolépticas; Determinar cuál es la disposición de compra del nuevo producto y cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar por la nueva bebida.
- Cuantificar la demanda del nuevo producto.
- Conocer qué medio de comunicación es el más adecuado por promocionar el nuevo producto.

3.2 Fuentes Secundarias

Se han utilizado fuentes secundarias para obtener la información general acerca del mercado de bebidas no-alcohólicas, para conocer cómo funcionan los canales de distribución y para entender a las personas a las que nos vamos a dirigir. Específicamente las fuentes secundarias nos permitieron dimensionar y conocer la composición del mercado de bebidas no-alcohólicas y dentro de ella la categoría de Té frío RTD en el mundo, en Latinoamérica y en el Perú; identificar las tendencias acerca

de lo “saludable”; y saber cómo piensan, cómo sienten y cómo viven los Millenials. Las fuentes secundarias revisadas son: Euromonitor, Kantar Worldpanel, APEIM, INEI, IPSOS, MINSA, FAO, OMS, artículos en revistas y periódicos, entre otros.

3.2.1 Entrevistas a profesionales y expertos en canales de distribución

Se realizaron entrevistas a profesionales que trabajan o trabajaron en las áreas de distribución de importantes empresas de productos de consumo masivo. Estos son los principales aprendizajes que obtuvimos de las más importantes entrevistas.

Se entrevistó al Sr. Juan Carlos Loayza Silva, Gerente de Ventas en Molitalia; Juan Carlos Lizarzaburu, Docente de la Universidad ESAN; al Sr. Jorge Vergara, Gerente Comercial de distribuidora DEHOCA; al Sr. Jorge Muñoz, anteriormente se desempeñó como Gerente General de la empresa comercializadora L&S Andina y Gerente de Ventas de Alicorp; y al Sr. Eduardo Sánchez, Director Gerente de la Distribuidora EDUSA. (Anexo 1)

Los aprendizajes fueron:

Lograr distribución numérica es el principal reto de lanzamiento de la mayoría de productos de consumo masivo, porque existen sólo un pequeño grupo de distribuidores que son exclusivos o que ya tienen categorías establecidas con las que trabajan y no tienen interés en incrementar la cantidad de productos que venden. Usualmente venden una gran cantidad de productos por eficiencias y los nuevos productos terminan teniendo la última prioridad de ventas.

El principal motivador para que el distribuidor esté interesado y realice un buen trabajo es el margen, que en el caso del nuevo té RTD podría llegar hasta un 20% + 2% de incentivos a los vendedores.

La cadena de supermercados Makro puede resultar atractiva por estar también dirigida a pequeños comerciantes bodegueros.

Los porcentajes de bonos por objetivo en la distribuidora EDUSA están en el rango de 2-3%, brindando el 2.5% de bonos empresas como Kimberly Clark y 3% empresas como Colgate.

El porcentaje de margen de 16% es atractivo para EDUSA con el acompañamiento de campañas publicitarias para hacer conocida la marca y tenga rotación la bebida.

La categorización de bodegas que realiza la distribuidora EDUSA es en función a los volúmenes de compra que realizan. Siendo llamadas Zonas A-B ubicadas en casco urbano (San Borja, Miraflores, San Isidro, Lince, entre otros) con una compra promedio de mil soles hacia arriba, Zonas C ubicadas en Lima Sur con menor cantidad de compra y Zonas D con importes muy bajos de compra menores de cien soles.

Se recomendó ofrecer buenos márgenes en un mix de productos que incluyan varios sabores, presentaciones y distintas opciones en general al momento de negociar con los distribuidores ya que la oferta de un sólo producto no es atractiva.

Debemos despertar el interés de los distribuidores con catálogos ilustrativos de todos los productos, procurar llevar el producto.

3.2.2 Entrevistas a consumidores finales en el punto de venta

Durante las múltiples visitas a los puntos de venta como supermercados, mayoristas y bodegas se conversó con algunos consumidores finales en el momento en el que compraban té frío RTD, especialmente Free Tea. Los aprendizajes fueron los siguientes:

- Prefieren tomar Free Tea porque les gusta y no engorda.
- No quieren tomar gaseosas porque les parece que pueden ser dañinas y porque no son naturales.
- Tienen sed mientras trabajan, bajan a la bodega y buscan una bebida con sabor.

3.3 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias utilizadas son 2 estudios cuantitativos propietarios. El primero es un estudio exploratorio realizado en Julio del 2016, donde se obtuvieron aprendizajes acerca de los hábitos de consumo de bebidas no-alcohólicas y se evaluó un primer concepto de Té frío RTD. Basado en los resultados de ese primer estudio,

llevamos a cabo un segundo estudio concluyente, que consideró una muestra más amplia, la evaluación del concepto revisado, la prueba de producto a ciegas y la prueba de concepto y producto del principal competidor Free Tea.

3.3.1 Estudio Cuantitativo Exploratorio

Se realizó el primer estudio exploratorio con un método cuantitativo probabilístico, se empleó una técnica de entrevista personal en un ambiente privado, el hogar de los participantes y se utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas organizadas en 3 grandes áreas: 1) requerimientos mínimos, que se usaron como filtro; 2) hábitos acerca del consumo y la preferencia de bebidas no-alcohólicas; y 3) evaluación de concepto. El trabajo de campo se realizó en Julio del 2016.

La muestra estuvo compuesta por 100 unidades muestrales, quienes fueron entrevistadas individualmente, en sus hogares, distribuidos en los distritos y estratos sociales, considerados para el estudio. Este tamaño de muestra nos permite trabajar con un 10% de Margen de Error y un 95% de Nivel de Confianza.

Las características de la muestra son:

- Ambos géneros
- De 30 a 49 años de edad
- NSE B y C
- Consumidores de bebidas envasadas
- Preocupados por llevar una vida saludable, según lo que come, toma y nivel de actividad física.
- Residentes en la ciudad de Lima

Los principales resultados de este primer estudio fueron los siguientes:

- Agua es la bebida que más se consume con un 90%, seguida por bebidas gaseosas con 62%, bebidas rehidratantes con 58% y jugos envasados con 55%.

- Los aspectos que más valora en la bebida que consume son: el sabor con 64%; precio con 51%; es saludable con 47%; es menos dañino con 46%; costumbre 42% y fácil de encontrar 41%.
- La intención de compra del concepto alcanzó un 38% de “definitivamente si compraría”, en una escala de 3 puntos. 47.4% de estas personas lo consumiría de manera inter-diaria.
- En términos de reemplazo, el 27% de las personas que comprarían este producto, dejaría de tomar jugos; 24% dejaría de tomar bebidas gaseosas y 10% dejaría de tomar agua.
- Las razones por las que las personas reemplazarían su bebida de mayor frecuencia por el nuevo Té RTD son: más saludable 31.6%, sabor más rico 26.3%, será más refrescante 18.4% y no tiene gas con 15.8%.
- Los 3 principales atributos positivos de la nueva bebida de Té RTD fueron: sabor a limón 19%, es saludable 19% y es más natural 19%.
- Por la presentación de 300 ml, un 44,8% pagaría de S/. 1.00 soles a S/ 1.50 soles, en tanto que un 31,6% de los participantes pagaría de S/. 1.80 soles a S/. 2.00 soles por la presentación de 300 ml y un 13,2% pagaría S/. 2.00 soles.

3.3.2 Estudio cuantitativo Concluyente

Se realizó un estudio concluyente con un método cuantitativo, se empleó una técnica de entrevista personal en una locación central acondicionada para la realización de la prueba de producto. Se utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas organizadas en 4 grandes áreas: 1) requerimientos mínimos que se usaron como filtro; 2) hábitos acerca del consumo y la percepción de bebidas no-alcohólicas; 3) evaluación de concepto (sin prueba de producto) y 4) evaluación de concepto con prueba de producto. El trabajo de campo se realizó en Julio del 2017.

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra estuvo conformada por un total de 150 unidades muestrales, quienes fueron entrevistadas individualmente. La muestra se dividió en dos grupos de 75 personas, en un grupo se evaluó el concepto y se realizó una prueba a ciegas del nuevo producto y en el otro

grupo se evaluó exactamente lo mismo para el producto de Té negro con limón de la marca líder Free Tea. A pesar de que las pruebas fueron monádicas e independientes los resultados se muestran comparativamente para hacer más evidentes las conclusiones.

Las entrevistas fueron realizadas por psicólogos y comunicadores sociales, con amplia experiencia en el uso de la técnica y fueron capacitados en el uso del instrumento. Al final de la entrevista, los invitados recibieron un regalo en agradecimiento a su participación en el estudio.

El error muestral para la muestra de 150 unidades muestrales usadas en la primera parte de hábitos y usos de bebidas envasadas es de 8% y de la muestra de 75 unidades muestrales, usadas para evaluar los conceptos y productos de Mitad y Free Tea, es de 11.32%.

Tabla 3.1. Error muestral del Estudio Concluyente de Té RTD

Población Desconocida	TOTAL	FREE TEA	MITAD
Muestra (n)	150	75	75
Frecuencia Esperada del Parámetro (P)	0.5	0.5	0.5
$z(=0,05) = 1,96$ ó $z(=0,01) = 2,58$	1.96	1.96	1.96
Error muestral (E) +/-	8.00%	11.32%	11.32%

Fuente: Estudio Té RTD 2017

Las características de la muestra son:

- Ambos géneros
- De 18 a 35 años de edad
- NSE B y C
- Consumidores de bebidas envasadas
- Preocupados por llevar una vida saludable, según lo que come, toma y nivel de actividad física.
- Residentes en la ciudad de Lima

CAPITULO IV ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

4.1 Análisis del Macroentorno

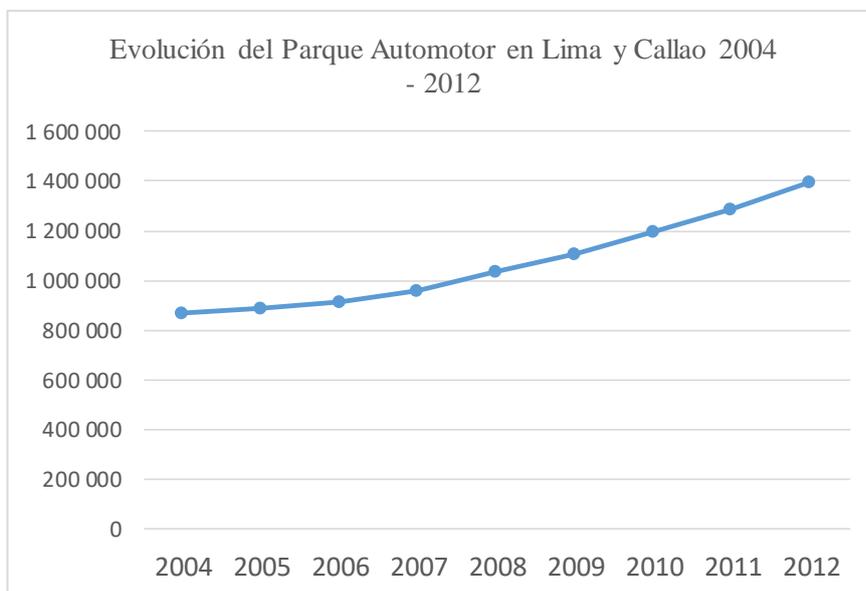
4.1.1 Factores de Competitividad Global del País

4.1.1.1 Condiciones de Factores: Recursos, Infraestructura, Tecnología

En cuanto a tecnología, el Perú figura un tanto atrasado tal como lo afirma el “Informe Global de Tecnología de la Información 2016” este se encuentra en el puesto 90 de 136 economías evaluadas en cuanto a preparación tecnológica. Si bien tiene una buena cobertura de red móvil, el desarrollo de la calidad educativa es bajo, sobre todo en matemáticas y ciencias en donde se encuentra en el último puesto (136).

En cuanto a la tecnología de distribución que se utilizará, esta contará con distribuidores directos para abastecer el canal tradicional, en ese sentido se tiene que considerar que el parque automotor ha aumentado considerablemente desde el año 2004 tal como se muestra en la gráfica 4.1 haciendo dramáticamente más lento el tráfico vehicular sobre todo en horas punta. Este factor puede retrasar las entregas de los pedidos a las distintas bodegas de la ciudad.

Gráfico 4.1. Parque Automotor en Lima y Callao



Fuente: INEI

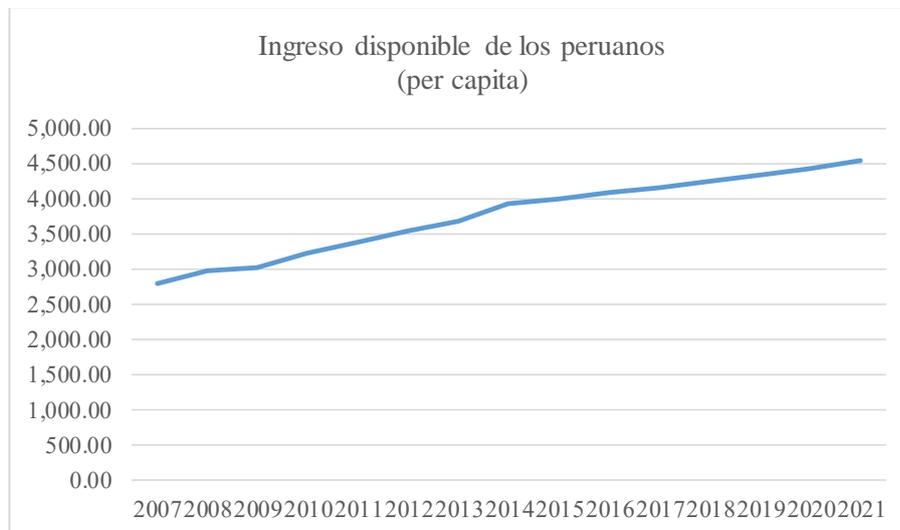
4.1.1.2 Industrias Conexas y de Apoyo

El éxito del producto depende de industrias conexas como lo son: el empaquetado, almacenaje, etiquetado, distribución, etc. Cabe recalcar que el manejo de la cadena de distribución involucra todas estas industrias y serán, en gran medida tercerizadas por una empresa maquiladora. En cuanto a la tecnología de empaquetado que se utiliza en el Perú

4.1.1.3 Condiciones de Demanda

La demanda responde a las tendencias presentadas de que los peruanos pasan más tiempo en la calle y requieren más bebidas “on the go”, el aumento del ingreso disponible per cápita según Euromonitor ha sido considerable en los últimos años y se proyecta a mejorar aún más para el 2021 tal como lo muestra la gráfica 4.2.

Gráfico 4.2. Ingreso Disponible de los Peruanos



Fuente: Euromonitor

Los clientes son Millenials que se preocupan por su imagen personal y además siguen la tendencia de vida saludable, por lo que el factor saludable contribuye a aumentar la demanda en tanto el producto cumpla también con los requisitos de: sabor y refrescancia adecuada. Asimismo el precio es también una variable determinante ya

que se compite con varios productos sustitutos como: el agua, las gaseosas y los jugos envasados.

Otro importante factor que repercute en la demanda del producto es la competencia ya que en caso el producto tenga una buena acogida, los números se pueden ajustar con la entrada de un producto de la competencia que se asemeje a la oferta de valor del té negro “Mitad”.

La publicidad también impulsará en gran medida la demanda ya que se busca crear el hábito de consumir té negro envasado para que la categoría se vuelva realmente atractiva y genere la rentabilidad esperada robando participación a los productos sustitutos menos saludables y con gran contenido de azúcar.

4.1.1.4 Contexto de la Estrategia y Rivalidad del Sector

La propuesta de Te negro “Mitad” ingresa en un ambiente de poca competencia al tener una categoría de producto no desarrollada con un líder de mercado que no invierte para desarrollar la industria del té y que tampoco tiene intenciones de invertir sino hasta el desarrollo natural de la categoría, a diferencia de otros países en donde se invierte mucho dinero en publicidad de bebidas de té envasadas.

4.1.1.5 Gobierno e Institucionalidad

El gobierno acaba de promulgar una ley que ayuda a regular los productos al obligarlos a colocar etiquetas de advertencia cuando el contenido es alto en azúcar, grasas o cualquier aditivo que pueda hacerlo nocivo para la salud. Este tipo de medidas se están acuñando para mejorar la alimentación de los niños que son los que más consumen este tipo de bebidas. Asimismo, tal como se comenta con detalle más adelante, el impuesto selectivo al consumo podrá ser exonerado a las bebidas que contribuyan con el bienestar de los consumidores al tener un alto contenido de vitaminas.

4.1.2 Factores Socioculturales

En el mundo está aumentando la tendencia global de consumo de alimentos y bebidas saludables, esta tendencia, impulsada por los consumidores jóvenes o “Millennials” ha abierto muchas oportunidades en cuando a nuevas categorías de producto se refieren. Gracias a un estudio de Datum se pudo conocer que el 71% de peruanos cree que está comiendo al menos de forma saludable. Este estudio permite deducir que cada vez más las personas se están preocupando por una alimentación saludable. Sin embargo en otro estudio de Datum encontramos que 6 de cada 10 peruanos declaran desconocer las implicancias de una dieta saludable, dejando como conclusión que los peruanos tiene la intención de consumir una dieta saludable pero ignoran las implicancias de esta o la llevan de forma errónea.

Este factor anterior, junto con el reciente escándalo de la leche “Pura Vida” (muy mediático y a través del cual se pudo conocer que la regulación en el Perú en cuanto a alimentos es muy poco exigente) revelan a los consumidores que las empresas se pueden aprovechar de una regulación pobre y fácil de superar. Es por esto que se promulgó la reciente ley 30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Esta ley regula las etiquetas y obliga a las empresas a colocar visibles advertencias cuando el producto contiene demasiada azúcar, grasas saturadas, entre otros. Se considera que la implementación de esta ley beneficiará al nuevo producto porque sí cumple con la regulación al no tener contenido de azúcar.

Finalmente un factor de índole sociocultural involucra el contenido de la lonchera del colegio de los niños en el cual las recomendaciones del MINSA están muy presentes en la población por ser referentes en salud. Ellos recomiendan llevar en la lonchera bebidas saludables y naturales tal como lo indica la sala de prensa del mismo ministerio en su página web “A preparar Loncheras Saludables para el inicio del año escolar”, siguiendo la línea del producto, “Mitad” es perfecto para la lonchera escolar sin embargo será cuestión de desarrollar la categoría para poder popularizar el té y que se pueda incluir también en las loncheras escolares.

4.1.3 Factores económicos

El Perú ha sido por casi una década la economía de mayor crecimiento en la región, según el último reporte del Banco Mundial este ha tenido una tasa de crecimiento promedio de 5.9% y a su vez una baja inflación (2.9% en promedio). En sólo 10 años se logró reducir la pobreza moderada del 45.5% en el 2005 al 19% en el 2015. Asimismo el informe también advierte que la pobreza extrema disminuyó significativamente pasando del 27.6% al 9% durante ese mismo periodo.

Se ha hablado de desaceleración y a su vez de un clima de seguridad económica aún presente, acompañado de grandes exportaciones mineras que incluso a comienzos del año 2016 aumentaron debido a que los mega proyectos mineros entraron en la etapa de producción haciendo que la economía crezca en un estimado 3.9% durante ese año, sin embargo en este 2017 la situación no es igual de buena, el gasto público ha disminuido al igual que la demanda interna, esto ocasiona que se estén reduciendo las exportaciones y se prevé que para este año 2017 el crecimiento del PIB se desacelere debido a la disminución de la inversión privada y baja en el sector minero a causa de escándalos de corrupción.

Según el reporte del BM el mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos como consecuencia de: la reforma fiscal del 2014, la desaceleración económica, el incremento de los gastos en bienes, servicios y salarios.

Según BBVA Research se prevé que el PIB crecerá 2.2% en el 2017 y 3.9% en el 2018. Sin embargo sólo el mes de mayo del 2017 la economía peruana creció un 3.39% (Según INEI) mucho más positivo que el estimado entre 2.8% y 3.0% por el Ministerio de Economía y Finanzas.

El reporte del BBVA además advierte de algunos riesgos sobre las previsiones de crecimiento estimadas los cuales son:

Externos:

- Desaceleración más marcada de la economía China

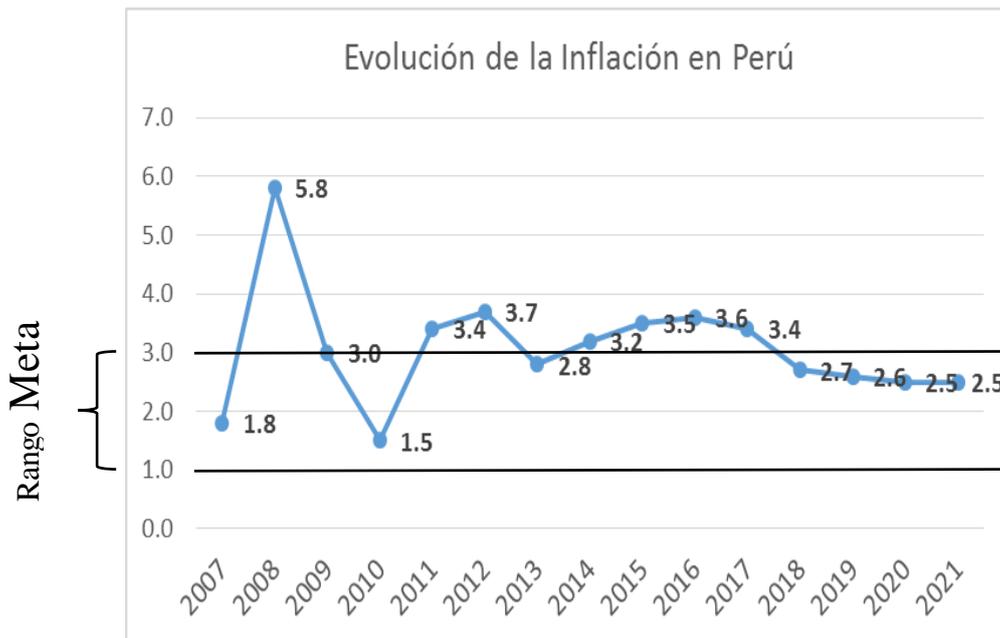
- Un proceso de ajuste de la Reserva Federal (FED) más agresivo

Locales:

- Más retrasos en la construcción de proyectos de infraestructura
- Deterioro de la confianza de inversión
- Fricciones para implementar una rápida ejecución del gasto de reconstrucción

En cuanto a la inflación, esta se proyecta dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) esperados entre el 1% y 3% a partir del 2018 manteniendo la estabilidad económica para efectos de la inversión extranjera.

Gráfico 4.3. Evolución de la inflación en el Perú



Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

4.1.4 Factores Político, legal y tributario

El factor político es uno de los indicadores que se toman en cuenta al momento de calcular el riesgo país y en el caso peruano, si bien el riesgo país es de sólo 1.34 puntos el cual es bajo comparado con Latinoamérica el cual es de 3.33 puntos, se habla aún de condiciones políticas no favorables internamente tal como lo afirma

Carlos Gutierrez, Gerente General de la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (Aetai) en la edición del diario Gestión del 23 de mayo en donde dice: “Es lamentable porque literalmente cuando una autoridad renuncia el trabajo que se vino avanzando, este regresa a cero. Más aún cuando aún se negocia la séptima adenda y también el proyecto de Chinchero”, refiriéndose a la reciente renuncia del ministro de transportes y comunicaciones Martín Vizcarra dejando el ya avanzado contrato por el proyecto del aeropuerto de Chinchero por falta de consenso.

Otro punto que viene al caso analizar es la falta de institucionalidad, el economista Carlos Aquino menciona en Radio Nacional del Perú el 30 de junio del 2017: “La corrupción es un tema importante de los 4 países (que conforman la Alianza del Pacífico), se necesita una institucionalidad, para que los inversores se sientan seguros, solo de esta forma podemos tener un acuerdo que sea atractivo”. Como sabemos al momento de realizarse el presente plan de negocios el Perú cuenta con dos ex presidentes en prisión, esto no genera confianza, deja entrever la corrupción y aumenta la incertidumbre de los inversionistas. Según Aquino el Perú podría crecer el doble si se tiene una institucionalidad para hacer negocios.

El poder del ejecutivo se ve frenado por una mayoría en el congreso opositora, sin embargo ambos partidos se han estado poniendo de acuerdo para guiar las decisiones sólo para el beneficio del Perú.

Marco legal

El Código Alimentario Internacional de la FAO y la OMS, al cual el Perú se adhiere garantiza la inocuidad y calidad de los alimentos y bebidas comercializados internacionalmente y de forma local. Además en nuestro país contamos con leyes de protección al consumidor como por ejemplo la Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor, el que garantiza que los consumidores recibirán productos y servicios adecuados y acorde a las expectativas que generan sus descripciones. Dice en su artículo 2: Finalidad.

“El presente Código tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos

para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses. En el régimen de economía social de mercado establecido por la Constitución, la protección se interpreta en el sentido más favorable al consumidor, de acuerdo a lo establecido en el presente Código”.

Según Gladys Triveño, abogada y ex ministra de producción del Perú en el periodo 2012 – 2014, en su artículo publicado en el diario Gestión del 19 de junio del 2017 menciona lo siguiente: “En el Perú, el Código de Protección y Defensa del Consumidor, señala en sus artículos 10 y 32 que los productos envasados deben tener de manera visible y legible la información establecida en la norma sectorial de rotulado correspondiente y que los alimentos deben llevar en su etiquetado de manera destacada la denominación que refleje su verdadera naturaleza, sin generar confusión ni engaño al consumidor”. Precisamente, este mandato es recogido como principio general de la Norma Técnica de 2009 revisada el 2014 que define la información que debe llevar todo alimento envasado destinado al consumo humano (NTP 209.038). Lo que pocos saben es que las normas técnicas son de cumplimiento voluntario, es decir, que las empresas pueden adecuarse o no a esta”.

Por eso en el gobierno anterior se creó la ley 30021 ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes y el último reglamento de dicha ley promulgado el 17 de junio del 2017 que entrará en vigencia el 18 de diciembre del 2017, la cual establece niveles límites de sodio, azúcar y grasas saturadas.

Tabla 4.1. Parámetros técnicos Ley 30021

Parámetros Técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los seis (6) meses de la aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los treinta y nueve (39) meses de la aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
Sodio en Alimentos Sólidos	Mayor o igual a 800 mg /100g	Mayor o igual a 400 mg /100g
Sodio en Bebidas	Mayor o igual a 100 mg /100ml	Mayor o igual a 100 mg /100ml

Azúcar Total en Alimentos Sólidos	Mayor o igual a 22.5g /100g	Mayor o igual a 10g /100g
Azúcar Total en Bebidas	Mayor o igual a 6g /100ml	Mayor o igual a 5g /100ml
Grasas Saturadas en Alimentos Sólidos	Mayor o igual a 6g /100g	Mayor o igual a 4g /100g
Grasas Saturadas en Bebidas	Mayor o igual a 3g /100ml	Mayor o igual a 3g /100ml
Grasas Trans	Según la Normatividad Vigente	Según la Normatividad Vigente

Fuente: Diario El Peruano

Como podemos apreciar los límites empiezan a regir a partir de los 6 meses de publicados los parámetros técnicos es decir a partir del 16 de diciembre del 2017. Si el contenido de la bebida es mayor a 6g/100 ml deberá aparecer en la etiqueta la debida advertencia lo suficientemente grande para que el público pueda tomar precauciones al momento de elegir. Luego, a partir de los 39 meses, la regulación se vuelve aún más estricta reduciendo el azúcar a 5g/100 ml. Si bien esta medida ayuda a controlar los ingredientes posiblemente nocivos para la salud, los límites siguen estando por encima de lo recomendado por la OMS/OPS, tal como explica Sara Abu-Sabbah Mitre para RPP Noticias en la edición del 27 de junio del 2017, ella es Licenciada en Nutrición y Dietética, Magister en Ciencias Básicas Médicas con mención en Bioquímica. Autora del libro “Pregúntame sobre nutrición infantil” y vocera de la Iniciativa contra la Desnutrición Infantil para entender mejor estos límites se grafican de esta manera:

Tabla 4.2. Parámetros técnicos Ley 30021

CONTENIDO SIN REGLAMENTO	REGLAMENTO ACTUAL A LOS PRIMEROS 6 MESES	REGLAMENTO ACTUAL A LOS 39 MESES	RECOMENDACIÓN OPS/OMS

54 gramos de azúcar	29 gramos de azúcar	24 gramos de azúcar	La energía proveniente del azúcar no debe superar el 10% de las calorías totales. Considerando que el azúcar es el único ingrediente que aporta el total de energía en la gaseosa sería, 5 gramos el 10 % del valor
10,8 cucharaditas (casi 11)	5,8 cucharaditas (casi 6), es decir, 47 % menos azúcar	4,8 cucharaditas (casi 5), es decir, 58 % menos azúcar	1 cucharadita, es decir, 90 % menos azúcar

Fuente: RPP Noticias

Como es debido, al tratarse de un producto de consumo humano (una bebida), se debe gestionar el registro sanitario respectivo, el cual garantiza la inocuidad de los alimentos y bebidas. Este registro sanitario está sujeto a lineamientos técnico normativos en salud de DIGESA, órgano regulador del MINSA. Estos lineamientos incluyen supervisión tanto de los insumos utilizados como del lugar de fabricación de los productos. En el caso del presente plan de negocios, como se está contemplando maquilar, se advierte que la regulación de DIGESA se realizará indicando la dirección del maquilador.

Marco Tributario

De acuerdo a la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo, los productos de la categoría de bebidas rehidratantes o isotónicas, bebidas estimulantes o energizantes y demás bebidas no alcohólicas, gaseadas o no están afectas a un impuesto especial del 17%. Sin embargo según la modificación del artículo 61 vertido en el apéndice IV del TUO de la citada ley se hacen excepciones a esta regla tal como se detalla a continuación en el artículo 1 del decreto supremo N° 216-2006-EF: “Sólo: Bebidas rehidratantes o isotónicas, bebidas estimulantes o energizantes y demás bebidas no alcohólicas, gaseadas o no; excepto el suero oral; las preparaciones líquidas que tengan propiedades laxantes o purgantes, diuréticas o carminativas o nutritivas (leche aromatizadas, néctares de frutas y otros complementos o suplementos alimenticios), siempre que todos los productos exceptuados ofrezcan alivio a dolencias o contribuyen a la salud y bienestar general”. Esto quiere decir que

los productos que contengan propiedades beneficiosas para la salud podrán quedar exoneradas de este impuesto. Este factor es muy importante porque le da una ventaja competitiva al Té Negro RTD “Mitad” por tener un contenido muy beneficioso para la salud como se ha explicado en el marco conceptual del presente plan de negocios.

4.1.5 Factores ecológicos

En el Perú existe una tendencia eco amigable al igual que en varias regiones del mundo, por consumir productos que contribuyan con el medio ambiente, y la industria de las bebidas no escapa de esta tendencia. Pues según Christian Aste en su artículo “Marketing Trends: productos eco-friendly, ¿una "pose" o una tendencia real del consumidor?” afirma que “una reciente investigación identificó que el contexto del negocio puede jugar un rol muy importante si se busca comprender el impacto que tiene la estrategia de productos eco-amigables sobre la efectividad de los lanzamientos comerciales (Katsikeas et al. 2016)”. Si llevamos esta investigación a la industria de las bebidas comprenderemos que la compra de una botella de agua, un jugo, una gaseosa, etc que utilice botellas que sean fáciles de reciclar podría “estar bien” para el consumidor por ser una decisión que va en línea con lo marginal del gasto, en cambio, como menciona Christian en su artículo la compra de un vehículo, la elección de una aerolínea o quizás la compra de un electrodoméstico se hace tomando en consideración otro tipo de factores para la toma de decisión, pues esta se convierte en algo más complejo en donde el concepto eco amigable podría hasta influenciar de manera negativa en la compra.

Por otro lado, el concepto del reciclaje está también muy presente junto con esta tendencia “eco friendly o eco amigable” con lo cual hacemos referencia entre dos tipos de materiales de envases en la industria de bebidas: los PET (Plásticos) y los envases de vidrio. Cabe destacar que los envases de vidrio que se utiliza en la producción de té negro “Mitad” como todos los envases de vidrio son 100% reciclables y ese proceso se puede repetir ilimitadamente. En cambio el material de plástico PET tan sólo se puede reciclar unas 4 ó 5 veces porque el material se va degradando con cada proceso, sin contar que el proceso es más complejo que el del

vidrio ya que primero debe volver granos de plástico para finalmente recuperar el material al fundirlo, a diferencia del segundo que se reutiliza al fundirlo.

4.2 Análisis del micro entorno - Las 5 fuerzas de Porter

4.2.1. Nuevos ingresantes, barreras de entrada y de salida. (Atractivo)

El volumen potencial que tiene el mercado de consumo de bebidas no alcohólicas lo hace un mercado muy interesante, sin embargo hay que considerar ciertas barreras para ingresar al negocio, como lo son la naturaleza del negocio y los competidores ya posicionados.

Tabla 4.3 Entrada Potencial de Nuevos Competidores – Barreras de Entrada

ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES - BARRERAS DE ENTRADA		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Economías de escala	Pequeño	5					Grande
Diferenciación del producto	Pequeño	4					Grande
Costo de Cambio	Bajo	2					Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio	4					Restringido
Necesidades de capital	Bajo	4					Alto
Acceso a tecnología	Amplio	2					Restringido
Acceso a proveedores	Amplio	2					Restringido
Influencias gubernamentales	No existe	3					Alto
Conocimiento del medio	No Import.	3					Muy Import.
TOTAL	No Atractivo	3.22					Atractivo

Elaboración: Autores de esta tesis

En el negocio de bebidas, los costos de producción se vuelven marginales al producir en gran escala, siendo esta opción sólo aprovechable por las empresas ya posicionadas con un nivel histórico de ventas que les permita producir lo suficiente para que sus costos bajen y vender los productos. Siendo lo anteriormente mencionado una amenaza para los nuevos competidores que ingresen maquilando. Esto hace que el negocio sea menos atractivo para el ingreso de nuevos jugadores.

El concepto de “Té Negro “Mitad” RTD” mitad limonada natural y mitad té negro, marca una diferenciación vs los otros tipos de bebidas, ya que combina el sabor y refrescancia de la limonada y los beneficios de salud del té.

Actualmente las bebidas envasadas existentes o son ricas, como las gaseosas y jugos con altos niveles de azúcar y saborizantes químicos, o son saludables y no tan ricas como el agua.

El costo del cambio son relativamente bajos porque no se trata de productos en donde el consumidor mantenga mucha lealtad, sino que es sensible al precio y a otras variables de comunicación.

En esta industria la cadena de distribución es sumamente importante y puede volverse restringida en la medida que el producto no sea realmente interesante para la cadena, no tenga un buen margen o que entre en conflictos con distribuidores de otras bebidas o que sean exclusivos de algunas marcas ya posicionadas. El acceso al canal tradicional ofrece el mayor potencial de negocio, según Euromonitor el volumen de venta en el canal tradicional representa alrededor del 80% , seguido por el canal moderno, las tiendas de conveniencia y los HORECA.

Para que la empresa de Té Negro “Mitad” RTD empiece a funcionar, la inversión inicial es alta por la campaña de lanzamiento y los altos márgenes que deberá otorgar al canal de distribución.

En el contexto actual no es necesario acceder a gran tecnología especializada para la producción de Té Negro ya que vamos a maquilar la producción, basta con conseguir un maquilador y una fórmula apropiada de acuerdo a las necesidades del mercado. Esto hace al mercado poco atractivo porque es más fácil que un competidor pueda ingresar.

Hay pocos proveedores pero fáciles de acceder. Se considera poco atractivo por la facilidad de relación con ellos.

El gobierno no interviene ni controla el mercado de bebidas, sin embargo sí regula que el contenido sea seguro de ingerir para personas.

El negocio de las bebidas requiere una investigación antes de lanzar un producto, sin embargo esto se puede cubrir con inversión por lo que se considera neutral en la medida que el competidor nuevo pueda asumir los costos de investigación y desarrollo de su producto.

Las barreras de salida las analizamos desde el punto de vista de que la empresa que ingresa no debería verse afectada por fuerzas que no le permitan salir de la misma.

Tabla 4.4. Entrada Potencial de Nuevos Competidores – Barreras de Salida

ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES - BARRERAS DE SALIDA		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Especialización de los activos	Alto		4				Bajo
Costos de salida	Alto		4				Bajo
Relaciones estratégicas	Alto	2					Bajo
Barreras emocionales	Alto		5				Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto		5				Bajo
Restricciones sociales	Alto		5				Bajo
TOTAL	No Atractivo		4.16				Atractivo

Elaboración: Autores de esta tesis

Al tratarse de una empresa que maquila sus productos, sólo debe invertir en gestionar la marca y en la investigación y desarrollo de posibles nuevos productos con los que también se podría tercerizar la producción. La especialización de activos se considera muy atractivo.

Los costos de salida de una empresa que maquila bebidas estarán comprometidos en la medida de la liquidación de los activos fijos que mantengan como autos de la compañía o cuentas por pagar a los trabajadores, ya que la producción se terceriza. Se considera atractivo.

Para producir bebidas es necesario manejar contratos por un tiempo definido con la empresa maquiladora, estos deben ser contratos a largo plazo que permitan mejores precios; existe complejidad de terminar los mismos es alta. Se considera poco atractivo.

En una eventual salida del mercado de bebidas naturales, no existen barreras emocionales por tratarse de una marca nueva Té Negro “Mitad” RTD. Se considera muy atractivo. No hay regulación gubernamental que impida la salida de un producto de bebidas. Es muy atractivo.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores. (Neutral)

Los proveedores más importantes son los que maquilan el producto para la empresa y también los medios de comunicación: TV, cable, radio, exteriores e internet.

Tabla 4.5. Poder de los Proveedores

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Proveedores Concentrados	<i>Poco</i>	2					<i>Mucho</i>
Venden un servicio muy importante (sin sustitutos)	<i>Alto</i>	2					<i>Bajo</i>
Importancia de la industria para ellos	<i>Poca</i>		4				<i>Mucha</i>
Costo de Cambio de Proveedor	<i>Alto</i>	1					<i>Bajo</i>
Amenaza de los proveedores de Integración Adelante	<i>Alto</i>		3				<i>Bajo</i>
Amenaza de la Industria de Integración hacia atrás	<i>Bajo</i>	1					<i>Alto</i>
Contribución de proveedores a la calidad o servicio	<i>Alto</i>	1					<i>Bajo</i>
Contribución de los costos por parte de los proveedores	<i>Alta Porción</i>	2					<i>Baja Porción</i>
TOTAL	No Atractivo		2				Atractivo

Elaboración: Autores de esta tesis

Existen pocos proveedores en el mercado peruano, lo que hace que los productores con capacidad de maquilar esta bebida tengan mayor poder de negociación. Estos servicios son muy sensibles al cambio, por lo tanto el servicio que ofrecen es muy importante para la empresa, haciendo este aspecto poco atractivo. Algunos de los proveedores posibles para envasar los productos son: Multifoods que comercializa la marca LUREN, Productos Ticay que comercializa la marca TUVALU y P&D Andina que comercializan Té verde HORNIMANS.

La industria es importante dado que por el momento existen pocos players y al estar posicionados como buenos proveedores tiene potenciales futuros clientes dentro

de la industria, además es importante mencionar que los maquiladores ven las ganancias en el volumen. Se considera atractivo.

La empresa proveedora del producto maquilado tiene una posibilidad de volverse comercializadora de bebidas también, es por esto que se considera neutral ya que su negocio principal es otro y tendrían que invertir en investigación.

La probabilidad de que las empresas maquiladoras, actuales proveedores, se integren hacia atrás, no es probable, ya que es más costo eficiente que continúen comprando insumos a sus proveedores. Se considera poco atractivo.

Los proveedores contribuyen mucho en la calidad del producto porque ellos realizan toda la producción. No se considera atractivo.

El costo del producto maquilado es alto, es el 40% del precio del producto y los proveedores tienen una alta capacidad de negociar y fijar el precio. Se considera poco atractivo.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes. (Poco atractivo)

Los clientes de una bebida natural son personas con gusto por consumir alimentos naturales y que quieren darle a su familia también un formato más natural en su alimentación.

Tabla 4.6. Poder negociador de los consumidores

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Grupos de Clientes Concentrados	<i>Poco</i>	1				<i>Mucho</i>
Compra en Volúmenes	<i>Poco</i>		4			<i>Mucho</i>
Disponibilidad de sustitutos	<i>Mucho</i>	1				<i>Poco</i>
Costo de Cambio	<i>Bajo</i>	1				<i>Alto</i>
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	<i>Alto</i>		2			<i>Bajo</i>
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	<i>Alto</i>		4			<i>Bajo</i>
Calidad del producto y dependencia del sector	<i>Bajo</i>		2			<i>Alto</i>
TOTAL	No Atractivo		2.14			Atractivo

Elaboración: Autores de esta tesis

Según vemos en el cuadro arriba, en el negocio de venta de bebidas, no existen clientes concentrados en un solo lugar sobre todo si nos referimos a que el 86.2% de la venta se hace al canal tradicional (bodegas) el cual se encuentra repartido por toda la ciudad haciendo necesaria la intervención de un distribuidor que tenga la fuerza necesaria para alcanzarlos, salvo en el canal moderno al cual si se tiene acceso pero representa tan sólo el 13.8% de la venta. Por otro lado los clientes compran en volumen directamente por lo que se vuelve medianamente atractivo en ese sentido sin embargo al existir gran cantidad de productos sustitutos se debe utilizar estrategias push para incentivar a la cadena de distribución y así conseguir exposición. Adicionalmente a los canales mencionados, existen los llamados “cruceiros”, los cuales son vendedores “a pie” que recorren los semáforos y aprovechan la congestión vehicular para la venta. En una investigación realizada por Mercadeando SA en 25 cruces de avenidas principales de Lima Metropolitana se aprecia según el artículo de “cruceiros: La fuerza de ventas desaprovechada. Un aporte para el debate de Marketing Táctico” que en un 96.9% los cruceiros obtienen los productos de distribuidores y/o mayoristas, de estos cruceiros al menos el 55.8% no recibe ningún incentivo por la venta. Estas cifras son interesantes porque nos ayudan a comprender la gran informalidad del mercado peruano que a su vez, llega a sacar provecho del caos vehicular al colocar fuerza de ventas en puntos estratégicos pero que podría aprovecharse mucho más si se incentivara adecuadamente este modelo de venta.

Existe una gran cantidad de productos sustitutos, es decir todas las bebidas envasadas, desde agua hasta gaseosas, golosinas y alimentos en general, algunos de los cuales dejando mejores márgenes a la cadena. El costo de cambio por parte de los clientes es muy bajo ya que los distribuidores ofrecen categorías múltiples de productos: aguas, golosinas, gaseosas, entre otras.

Los clientes no presentan una amenaza de integración hacia atrás, dada la inversión necesaria y el respaldo económico posteriormente para mantener la empresa. No es razonable considerar este aspecto en el caso de los distribuidores sin embargo en el caso de los supermercados sí puede darse el caso con las conocidas “marcas de distribuidor o marcas blancas”. Se considera poco atractivo.

Es posible que una empresa productora de bebidas se vuelva su propio distribuidor, pero actualmente no es la forma más eficiente de llegar al consumidor final porque es muy costoso. Se considera poco atractivo.

4.2.4. Amenaza de sustitutos. (Poco atractivo)

Los productos sustitutos del producto son las bebidas que existen actualmente, como las aguas, las gaseosas, los jugos, que son la mayor parte del mercado. Además existe poca lealtad a las marcas. El costo de cambio entre los productos sustitutos es muy bajo. Estas bebidas son sumamente agresivas, tanto en menores costos de producción como en inversión publicitaria y de ventas. El precio de los productos sustitutos es igual o menor al del Té negro “Mitad”.

Tabla 4.7. Amenaza De Productos Sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Disponibilidad de sustitutos cercanos	<i>Grande</i>	1				<i>Pequeño</i>
Costo de Cambio	<i>Bajo</i>	1				<i>Alto</i>
Agresividad de productos de sustitutos	<i>Alto</i>	2				<i>Bajo</i>
Valor/precio del sustituto	<i>Bajo</i>	2				<i>Alto</i>
TOTAL	No Atractivo	1.5				Atractivo

Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis de los productos sustitutos: Posicionamiento y estrategias de negocios de los principales sustitutos.

Coca-Cola

Su propuesta de valor más significativa es la felicidad y formar parte del mundo ético de Coca Cola, es decir de gente feliz, joven, que no se hace problema por tonterías y que es realmente como es y que en cierta forma se desata de la subjetivación social y se define por sí misma y no como lo definiría la sociedad.

La estrategia de Coca-Cola es la penetración en el mercado, ya que está en un mercado existente con un producto existente. Su estrategia competitiva es la de diferenciación. Su postura competitiva es de liderazgo.

Cifrut

Su propuesta de valor es formar parte de la búsqueda de sensaciones de los jóvenes y que buscan experimentar nuevos sabores refrescantes.

La estrategia de Cifrut es la de penetración en el mercado ya que está en un mercado existente con un producto existente. Su estrategia competitiva es la de liderazgo en costos y su postura competitiva es la de liderazgo.

Free Tea

Su propuesta es ofrecer a los consumidores un producto saludable y natural, ya que está hecho en base a extracto de té verde.

La estrategia de Free Tea al inicio fue la de diversificación porque fue el creador de la categoría de Té frío RTD. Actualmente tiene una estrategia de penetración ya que está en un mercado existente con un producto existente. Su estrategia competitiva es la de liderazgo en diferenciación y su postura competitiva es la de liderazgo.

4.2.5. Intensidad de la rivalidad de los competidores. (Neutral)

Los competidores actuales de la industria son: Free Tea, Lipton, Beberash, Leaf Tea, Vida y 4Tea. Sin embargo el principal competidor es Free Tea ya que tiene una alta participación de mercado (42.6% al 2016).

Luego de conocer a los competidores podemos hacer un análisis sobre las fuerzas que influyen en este aspecto.

Tabla 4.8. Rivalidad Entre empresas Competidoras

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		No Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de competidores iguales	Grande	5					Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento	4					Rápido
Costos fijos	Alto	3					Bajo
Características del producto	Estandar	4					Especializado
Diversidad de competidores	Alto	3					Bajo
Compromisos estratégicos	Alto	2					Bajo
TOTAL	No Atractivo	3.5					Atractivo

Fuente: Autores de esta tesis

Existen varios competidores que actualmente venden té negro y té verde, pero no ofrecen el mismo producto: mitad limonada y mitad té negro. Por lo cual se considera el número de competidores iguales muy atractivo.

La industria va a crecer un 40% para los próximos 5 años según Euromonitor. Dado que la proyección de las ventas, según el test de concepto y de producto es alta, la cantidad producida nos permitirá alcanzar costos de producción bajos. Los costos de inversión publicitaria son altos.

Se trata de un producto diferenciado ya que contiene una fórmula de 50% té frío y 50% limonada, que hasta ahora no existente en el mercado peruano.

La categoría está creciendo y existe diversidad de competidores, siendo el principal Free Tea con un 42.6% de participación de mercado en el año 2016 y productos sustitutos los cuales compiten también con “Mitad”.

Existen compromisos estratégicos a largo plazo con los maquiladores y distribuidores, con el objetivo de conseguir buenos precios.

Análisis de los competidores

Se considera como principal competidor al producto Té Frío RTD – Free Tea por ser el líder y el que destaca del resto: Lipton, Beberash, Leaf Tea, Vida y 4Tea.

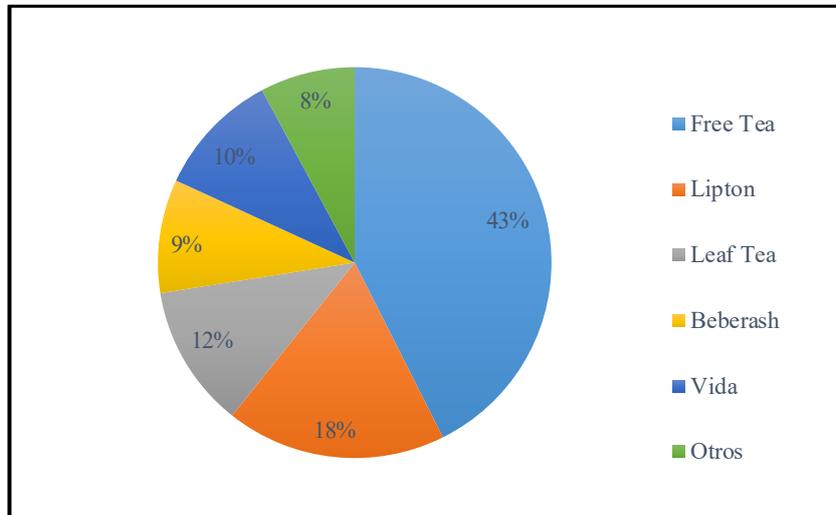
Tabla 4.9. Rivalidad Entre empresas Competidoras

	EMPRESAS				
	Ajeper	Unilever Group	Gloria SA	La cosecha peruana SAC	Embotelladora Don Jorge SA
Nombre	Free Tea	Lipton	Leaf Tea	Beberash	Vida
Precio	S/. 1.60	S/. 2.40	S/. 2.15	S/. 3.99	S/. 1.99
Presentación	450 ml	400 ml	400 ml	480 ml	625 m
Envase	Plástico/Vidrio	Plástico	Plástico	Plástico	Plástico
Sabor	F.Rojos/durazno/limón	Durazno/Limón	Limón	Natural/durazno	Natural/durazno
Share 2016	42.60%	18.10%	11.80%	9.40%	10.30%

Elaboración: Autores de esta tesis

En términos de participación de mercado, FreeTea de Ajeper lidera, con 42.6%; seguido por Lipton con 18.10%; Leaf Tea con 11.80%; Vida con 10.30% y Beberash con 9.40%.

Gráfico 4.4. Share de empresas por marca



Fuente: Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

4.3 Diagnóstico Estratégico del Atractivo del Mercado

4.3.1 FODA

Fortalezas

- La nueva bebida de Té negro frío RTD tiene un diseño de envase de vidrio minimalista y diferente al de la competencia, además tiene más sabor a limonada y menor dulzor que el producto similar de la marca líder Free Tea, Free Tea té negro con limón. Esta oferta de valor, según el estudio que se ha realizado, tiene muy buena aceptación con un 69.3% de intención de compra el cual es bastante fuerte frente al de la competencia de 54.7%.
- Es un producto que no contiene saborizantes químicos ni preservantes, siendo una oferta natural baja en calorías que cumple con la ley 30021 la cual regula el etiquetado al establecer niveles máximos de azúcar y sodio en bebidas.
- Como el producto se manda a maquilar se reducen las barreras de salida y de entrada así como el riesgo financiero, además es un proyecto con una recuperación rápida de valor.

Oportunidades

- Ha aumentado la popularidad global del Té como bebida tanto caliente como fría. Según Euromonitor el crecimiento del té ha sido muy bueno, llegando casi al nivel del café con 6 litros per cápita al año.
- Los peruanos están en una mejor situación económica que hace 5 años según Euromonitor. El dinero disponible que tienen los peruanos ha aumentado en los últimos 5 años.
- Los peruanos pasan más tiempo fuera de casa, lo cual los obliga a consumir líquidos mientras se encuentran fuera. Según el INEI al año 2015 los peruanos ahora consumen fuera de casa un 7.7% más que en el año 2005 aumentando el consumo de los productos “On the Go”.
- Existe la tendencia de consumir productos naturales. Según Euromonitor el segmento que consume té verde y té frutado aumentó y fue impulsado por la mayor preocupación de la población por la salud personal.
- La categoría de Té RTD está en aumento y se pronostica que crecerá alcanzando los 136,160 mn de litros en el año 2021. Fuente Euromonitor.
- La competencia aún es baja, ya que ninguna de las marcas tiene actividad en medios masivos, existen pocas marcas y la marca líder es una marca local, Free Tea.
- Existe la posibilidad de crecimiento en los formatos más grandes, sobre todo en supermercados.

Debilidades

- El color de la bebida no es tan atractiva, sin embargo es del mismo color que las demás bebidas de Té negro frío RTD.
- No se cuenta con una cartera de otros productos que ayuden con la contribución a los costos fijos.
- La empresa es nueva y por lo tanto no cuenta con línea de crédito ni tampoco reputación frente a los proveedores.

Amenazas

- No existe el hábito de consumir té frío.

- En el mercado hay gran cantidad de productos sustitutos que son muy agresivos.
- Esperamos que exista una reacción defensiva fuerte de la categoría ante el lanzamiento de un competidor agresivo.

Matriz4.1. EFE

**MATRIZ EFE
(FACTORES EXTERNOS)
Té Negro Mitad y Mitad**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
<ul style="list-style-type: none"> • No existe el hábito de consumir té frío. • En el mercado hay gran cantidad de productos sustitutos que son muy agresivos. • Esperamos que exista una reacción defensiva fuerte de la categoría ante el lanzamiento de un competidor agresivo. 	0.15	3	0.45
	0.2	2	0.4
	0.15	2	0.3
OPORTUNIDADES	50%		
<ul style="list-style-type: none"> • Ha aumentado la popularidad global del Té como bebida tanto caliente como fría. Según Euromonitor el crecimiento del té ha sido muy bueno, llegando casi al nivel del café con 6 litros per cápita al año. • Los peruanos están en una mejor situación económica que hace 5 años según Euromonitor. El dinero disponible que tienen los peruanos ha aumentado en los últimos 5 años. • Los peruanos pasan más tiempo fuera de casa, lo cual los obliga a consumir líquidos mientras se encuentran fuera. Según el INEI al año 2015 los peruanos ahora consumen fuera de casa un 7.7% más que en el año 2005 aumentando el consumo de los productos "On the Go". • Existe la tendencia de consumir productos naturales. Según Euromonitor el segmento que consume té verde y té frutado aumentó y fue impulsado por la mayor preocupación de la población por la salud personal. • La categoría de Té RTD está en aumento y se pronostica que crecerá alcanzando los 136,160 mn de litros en el año 2021. Fuente Euromonitor. • La competencia aún es baja, ya que ninguna de las marcas tiene actividad en medios masivos, existen pocas marcas y la marca líder es una marca local, Free Tea. • Existe la posibilidad de crecimiento en los formatos más grandes, sobre todo en supermercados. 	0.1	4	0.4
	0.05	3	0.05
	0.05	3	0.15
	0.05	4	0.2
	0.1	4	0.4
	0.1	3	0.3
	0.05	2	0.1
Totales	100%		2.75
Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante	
	3	Importante	
	2	Poco Importante	
	1	Nada Importante	

Elaboración: Autores de esta tesis

Matriz4.2. EFI

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
Té Negro Mitad y Mitad**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. El color de la bebida no es tan atractiva, sin embargo es del mismo color que las demás bebidas de Té negro frío RTD.	0.15	2	0.3
2. No se cuenta con una cartera de otros productos que ayuden con la contribución a los costos fijos.	0.15	2	0.3
3. La empresa es nueva y por lo tanto no cuenta con línea de crédito ni tampoco reputación frente a los proveedores.	0.2	2	0.4
Fortalezas	50%		
1. La nueva bebida de Té negro frío RTD tiene un diseño de envase de vidrio minimalista y diferente al de la competencia, además tiene más sabor a limonada y menor dulzor que el producto similar de la marca Líder Free Tea, Free Tea té negro con limón. Esta oferta de valor tiene muy buena aceptación del concepto con un 80% de intención de compra T2B el cual es bastante fuerte.	0.2	4	0.8
2. Es un producto que no contiene saborizantes químicos ni preservantes, siendo una oferta natural baja en calorías que cumple con la ley 30021 la cual regula el etiquetado al establecer niveles máximos de azúcar y sodio en bebidas.	0.15	4	0.6
3. Como el producto se manda a maquilar se reducen las barreras de salida y de entrada así como el riesgo financiero, además es un proyecto con una recuperación rápida de valor.	0.15	4	0.6
Totales	100%		3
Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Mayor	
	1	Debilidad Menor	

Elaboración: Autores de esta tesis

MATRIZ INTERNA EXTERNA

MATRIZ EFI

	4.0	Fuerte	3.0	Promedio	2.0	Débil	1.0
MATRIZ EFE	Alto	I		II		III	
	3.0	IV	M y M	V		VI	
	Medio						
	2.0						
	Bajo	VII		VIII		IX	
	1.0						

Crecer y Construir (I, II y IV)

1. Estrategia Intensiva: (Penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos).
2. Estrategias Integrativas (Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal. Estrategias para Invertir selectivamente y construir.

Retener y Mantener (III, V y VII)

Estrategias para desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas además de mejorar

Cosechar o Desinvertir (VI, VIII y IX)

1. Cosechar: reducir inversiones y costos.
2. Desinversión: Reestructuración de la empresa, venta de acciones de la compañía.

Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.2 Matriz FODA Cruzada de Opciones Estratégicas

Matriz 4.4. FODA CRUZADA

<p style="text-align: center;">Matriz FODA Cruzada FO</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La nueva bebida de Té negro frío RTD tiene un diseño de envase de vidrio minimalista y diferente al de la competencia, además tiene más sabor a limonada y menor dulzor que el producto similar de la marca líder Free Tea, Free Tea té negro con limón. Esta oferta de valor tiene muy buena aceptación con un XX% de intención de compra el cual es bastante fuerte. 2. Es un producto que no contiene saborizantes químicos ni preservantes, siendo una oferta natural baja en calorías que cumple con la ley 30021 la cual regula el etiquetado al establecer niveles máximos de azúcar y sodio en bebidas. 3. Como el producto se manda a maquilar se reducen las barreras de salida y de entrada así como el riesgo financiero, además es un proyecto con una recuperación rápida de valor.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ha aumentado la popularidad global del Té como bebida tanto caliente como fría. Según Euromonitor el crecimiento del té ha sido muy bueno, llegando casi al nivel del café con 6 litros per cápita al año. 2. Los peruanos están en una mejor situación económica que hace 5 años según Euromonitor. El dinero disponible que tienen los peruanos ha aumentado en los últimos 5 años. 3. Los peruanos pasan más tiempo fuera de casa, lo cual los obliga a consumir líquidos mientras se encuentran fuera. Según el INEI al año 2015 los peruanos ahora consumen fuera de casa un 7.7% más que en el año 2005 aumentando el consumo de los productos "On the Go". 4. Existe la tendencia de consumir productos naturales. Según Euromonitor el segmento que consume té verde y té frutado aumentó y fue impulsado por la mayor preocupación de la población por la salud personal. 5. La categoría de Té RTD está en aumento y se pronostica que crecerá alcanzando los 136,160 mn de litros en el año 2021. Fuente Euromonitor. 6. La competencia aún es baja, ya que ninguna de las marcas tiene actividad en medios masivos, existen pocas marcas y la marca líder es una marca local, Free Tea. 7. Existe la posibilidad de crecimiento en los formatos más grandes, sobre todo en supermercados. 	<p>F104 – Aprovechar la tendencia creciente a productos naturales y posicionar el producto Té Negro Mitad y Mitad como saludable también.</p> <p>F206 – Se puede crear una comunicación que posicione el producto como "de verdad natural" ya que cumple con la última ley que regula las etiquetas y así diferenciarse marcadamente.</p> <p>F305 – Aprovechar el aumento del consumo de té para crear un modelo de negocio diferente que permita obtener buena rentabilidad en poco tiempo.</p> <p>F103 – Aprovechar la tendencia a consumir productos "on the go" para impulsar la categoría al comunicar una propuesta de valor diferente, atractiva y de buena sabor familiar a limonada.</p>
<p style="text-align: center;">Matriz FODA Cruzada FA</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La nueva bebida de Té negro frío RTD tiene un diseño de envase de vidrio minimalista y diferente al de la competencia, además tiene más sabor a limonada y menor dulzor que el producto similar de la marca líder Free Tea, Free Tea té negro con limón. Esta oferta de valor tiene muy buena aceptación con un XX% de intención de compra el cual es bastante fuerte. 2. Es un producto que no contiene saborizantes químicos ni preservantes, siendo una oferta natural baja en calorías que cumple con la ley 30021 la cual regula el etiquetado al establecer niveles máximos de azúcar y sodio en bebidas. 3. Como el producto se manda a maquilar se reducen las barreras de salida y de entrada así como el riesgo financiero, además es un proyecto con una recuperación rápida de valor.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe hábito de consumo de té frío. Euromonitor indica que el consumo aún está muy por debajo de la región. 2. En el mercado hay gran cantidad de productos sustitutos 3. Reacción de la categoría ante el lanzamiento de un competidor agresivo 	<p>F1A1 – Aprovechar el concepto de saludable para crear el hábito dada la creciente conciencia por lo natural.</p> <p>F1A2 – Diferenciarse en la comunicación, acerca de la propuesta de valor realmente diferente: con un sabor familiar, rico y además de un diseño innovador.</p> <p>F3A3 – El ingreso a la categoría se va volviendo complejo conforme la misma va creciendo, surgiendo nuevas regulaciones y costos adicionales. Al firmar contratos a largo plazo con los maquiladores se tendrá asegurada la rentabilidad por un tiempo prudente.</p> <p>F2A2 – El producto Té Negro RTD Mitad y Mitad es de verdad natural y se va a diferenciar de las otras propuestas debido a la reciente ley que obliga a los productos de bebidas que tengan alto contenido en sodio o azúcar a colocar una etiqueta de advertencia al ser "nocivo para la salud".</p>

<p style="text-align: center;">Matriz FODA Cruzada DA</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El color de la bebida no es tan atractiva, sin embargo es del mismo color que las demás bebidas de Té negro frío RTD. 2. No se cuenta con una cartera de otros productos que ayuden con la contribución a los costos fijos. 3. La empresa es nueva y por lo tanto no cuenta con línea de crédito ni tampoco reputación frente a los proveedores.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe el hábito de consumir té frío. 2. En el mercado hay gran cantidad de productos sustitutos que son muy agresivos. 3. Esperamos que exista una reacción defensiva fuerte de la categoría ante el lanzamiento de un competidor agresivo. 	<p>D1A2 – Conseguir realizar un termoformado muy atractivo que se logre posicionarse como una opción diferente y saludable, pero a la misma vez gracias a la limonada, refrescante como los peruanos conocen.</p> <p>D2A3 – Realizar constantemente investigación de las nuevas tendencias, sabores o presentaciones que los consumidores puedan querer o sugerir, esto para poder enfrentar mejor la entrada de un posible competidor.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

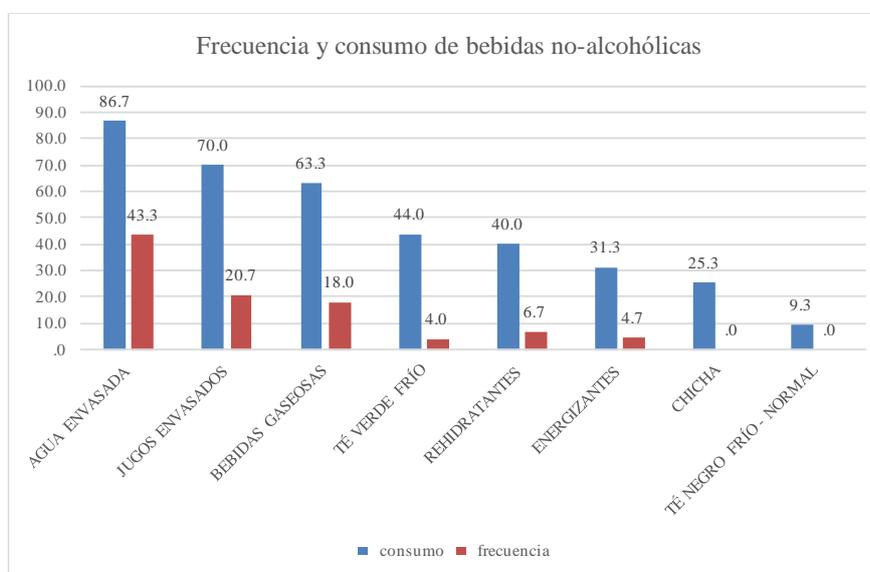
CAPÍTULO V RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Hábitos de Consumo de Bebidas

En este capítulo se presentan los resultados del estudio cuantitativo concluyente realizado en Julio del 2017. Para más detalle acerca de la metodología y la muestra del estudio favor referirse al capítulo 3.3.

La bebida que los limeños consumen más y con más frecuencia es de lejos el agua envasada, con 86.7% de consumo y 70.0% de frecuencia; seguido por Jugos envasados y bebidas gaseosas, según el gráfico 5.1 abajo. Cabe resaltar que el Té verde frío comienza a ocupar un buen puesto en términos de consumo, siendo la cuarta bebida de mayor consumo con 44%. La frecuencia sin embargo sigue siendo extremadamente baja en tan sólo 4%. Esto responde a que el té verde frío ya tiene aproximadamente 6 años en el mercado. El té negro frío tiene un muy bajo consumo y una frecuencia casi inexistente, pensamos que debido a que este producto recién fue lanzado en el 2016 con mínimo apoyo publicitario.

Gráfico 5.1. Consumo y frecuencia de bebidas no-alcohólicas en Lima (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

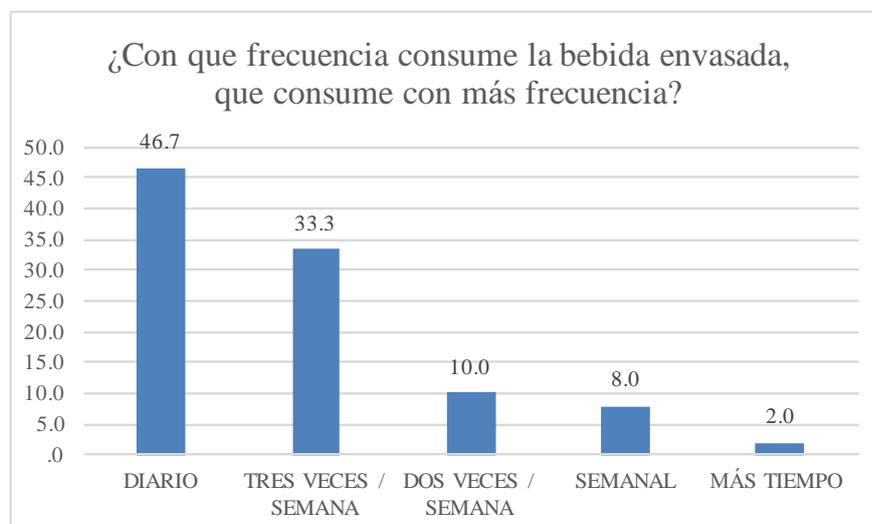
Elaboración: Autores de esta tesis

Nótese que a pesar de que los entrevistados afirmaron tomar más agua envasada que ninguna otra bebida envasada, en términos de volumen la bebida no-

alcohólica con mayor volumen son las bebidas gaseosas. El volumen de aguas envasadas es de 632,729 millones de litros y el volumen de gaseosas es de 1,466,781 millones de litros en total Perú según Euromonitor.

La frecuencia con la que consumen la bebida de preferencia o la que más consume es alta, 46% los participantes en el estudio manifestaron que toman la bebida que más consumen diariamente y 33.3% lo hacen tres veces a la semana.

Gráfico 5.2. Frecuencia con la que consume bebida que más consume en Lima (%)

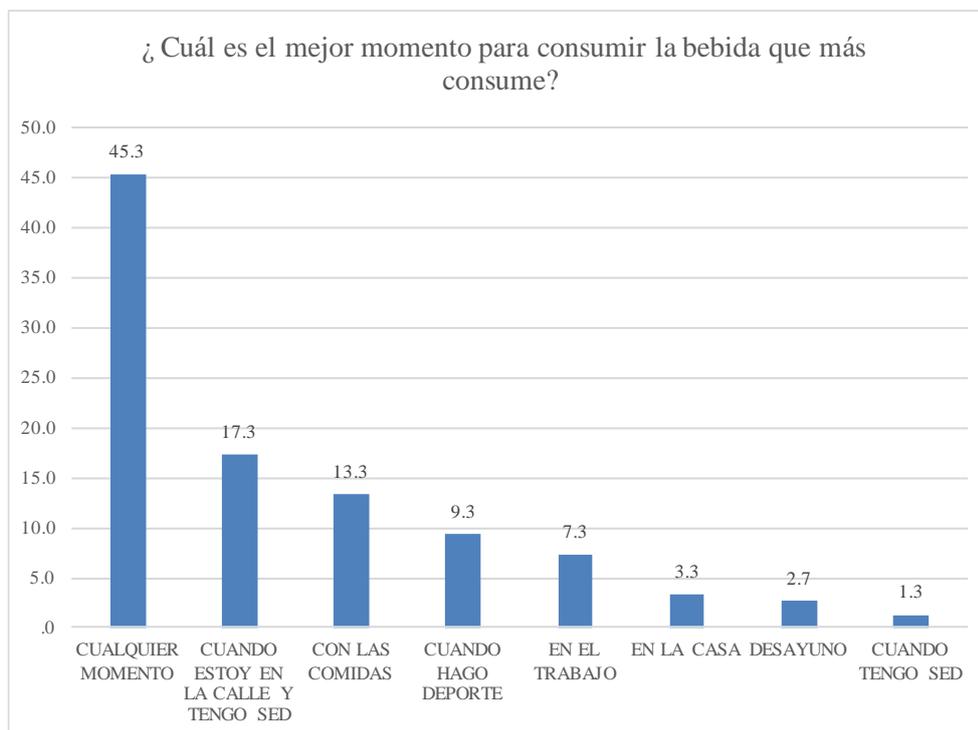


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

La mayoría consume bebidas envasadas en cualquier momento con 45.3%, seguido por momentos específicos: 17.3% dijo tomar bebidas envasadas cuando está en la calle y tiene sed, 13.3% dijo hacerlo con las comidas, 9.3% dijo hacerlo cuando realiza deporte y 7.3% cuando está en el trabajo. Como vemos la mayoría de esos momentos son fuera de la casa, sólo el 3.3% dijo tomar bebidas envasadas en la casa y 2.7% mencionó hacerlo en el desayuno.

Gráfico 5.3. Momentos de consumo de bebidas no-alcohólicas (%)

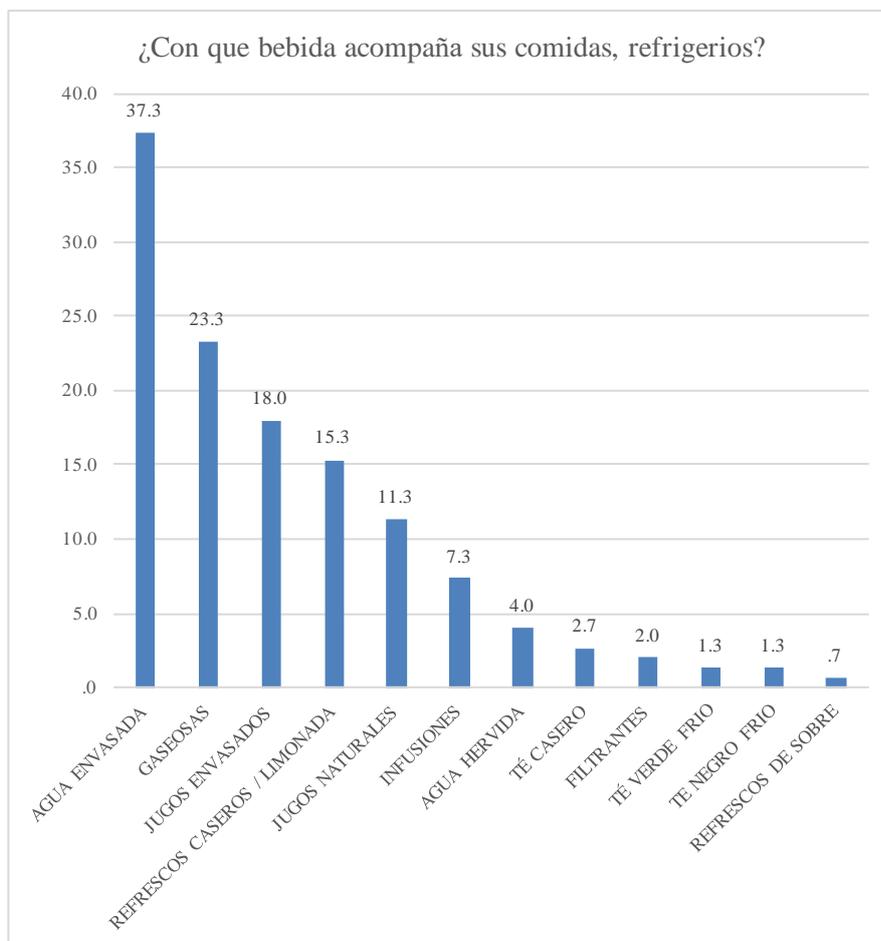


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

La mayoría acompaña las comidas con agua envasada con 37.3%, 23.3% acompaña las comidas con gaseosas, 18% lo hace con jugos envasados y 15.3% lo hace con limonada. Cabe resaltar que el 7.3% de los entrevistados acompaña sus comidas con infusiones. Estas dos costumbres, la de tomar limonada e infusiones, son una buena base sobre la cual construir el hábito de tomar té negro frío Mitad.

Gráfico 5.4. Qué bebida acompaña las comidas (%)

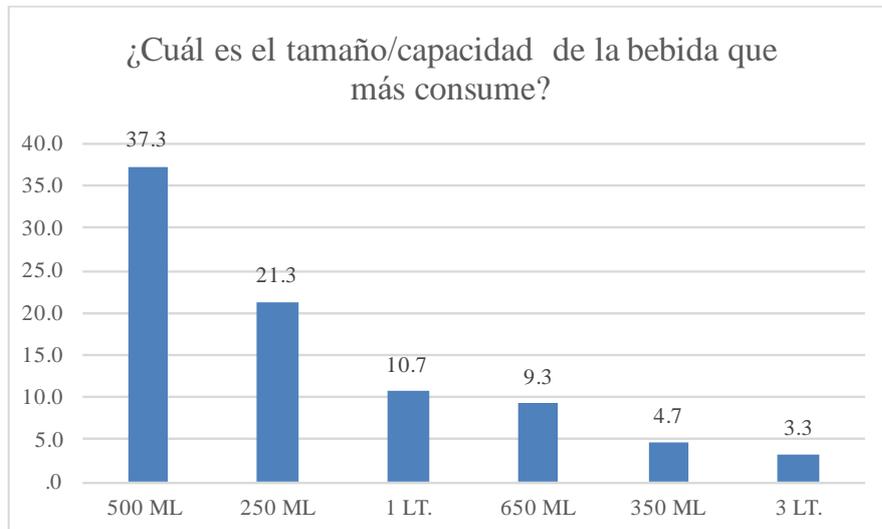


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

En términos del tamaño de la botella vemos que las presentaciones preferidas por el 72.6% de los entrevistados son los formatos personales. El tamaño preferido fue el de 500 ml. con 37.3%, seguido por la botella de 250 ml. con 21.3%. La botella de 1 litro es sólo preferida por el 10.7% y la botella de 3 litros sólo por el 3.3%.

Gráfico 5.5. Tamaño de la bebida que más consume (%)

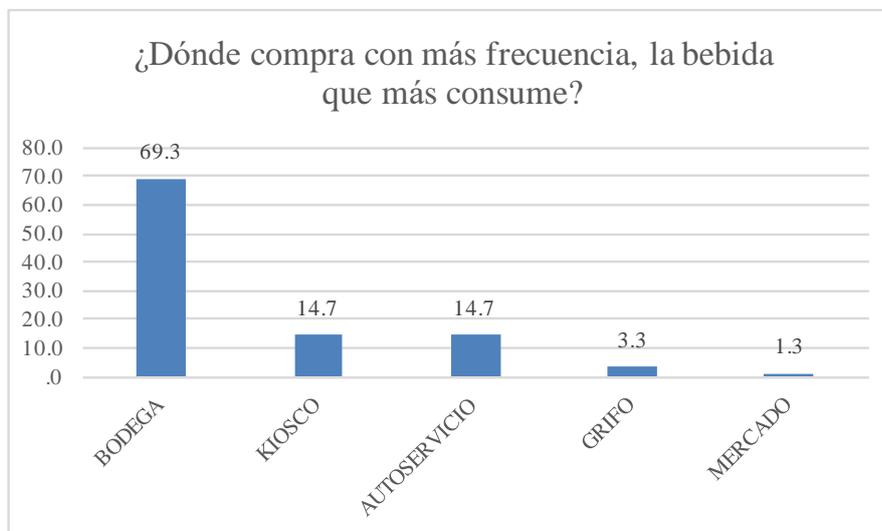


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Se confirma la importancia del canal de venta tradicional ya que el 84% de los entrevistados compran en la bodega o en el kiosco, 14.7% en el supermercado y 3.3% en el grifo, según el gráfico 5.6 abajo.

Gráfico 5.6. Dónde compra con más frecuencia la bebida que más consume (%)



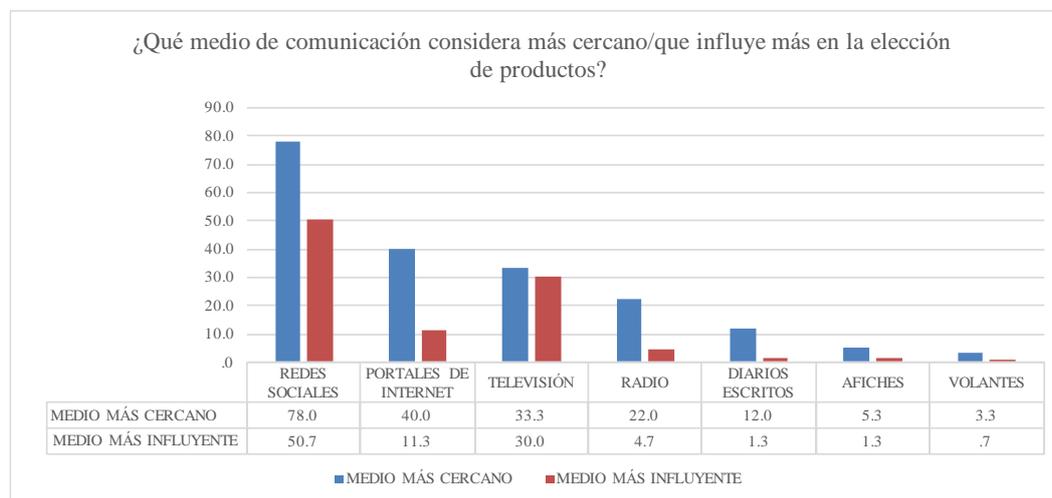
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Debido a que probablemente sea necesaria una fuerte inversión en publicidad para la introducción de la nueva bebida, se preguntó acerca de la cercanía e influencia de los principales medios de comunicación. Se encontró que el medio más cercano y

más influyente es el medio digital con 78% de cercanía y 50% de influencia. El medio Televisión es el que tiene la mejor combinación o relación entre cercanía 33.3% e influencia 30%.

Gráfico 5.7. Medio de comunicación más cercano que influye en la elección (%)



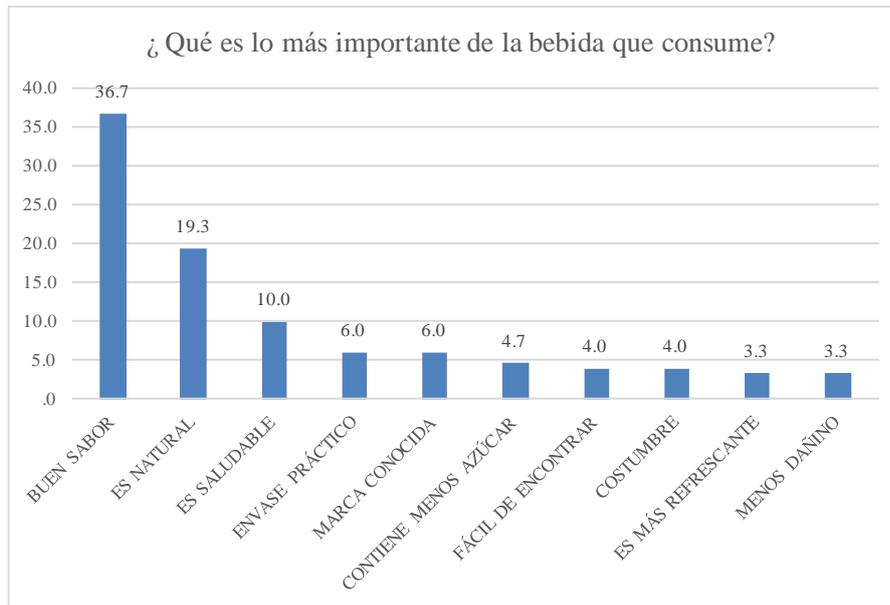
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2 Aspectos más importantes en la elección de las bebidas no-alcohólicas

El “sabor” es la característica más importante al elegir una bebida para la mayoría con 36.7%, sin embargo muchos otros toman en cuenta una gran cantidad de aspectos que se relacionan a la salud, el 19.3% considera que lo más importante es que a bebida sea “natural”, el 10% que sea “saludable”, el 4.7% considera importante que la bebida contenga “menos azúcar” y el 3.3% que sea “menos dañina”, según vemos en el gráfico 5.8 abajo. Se puede apreciar la baja importancia de la “refrescancia” con tan sólo el 3.3% y “fácil de encontrar” con 4%.

Gráfico 5.8. Importancia de atributos al elegir la bebida más consumida (%)



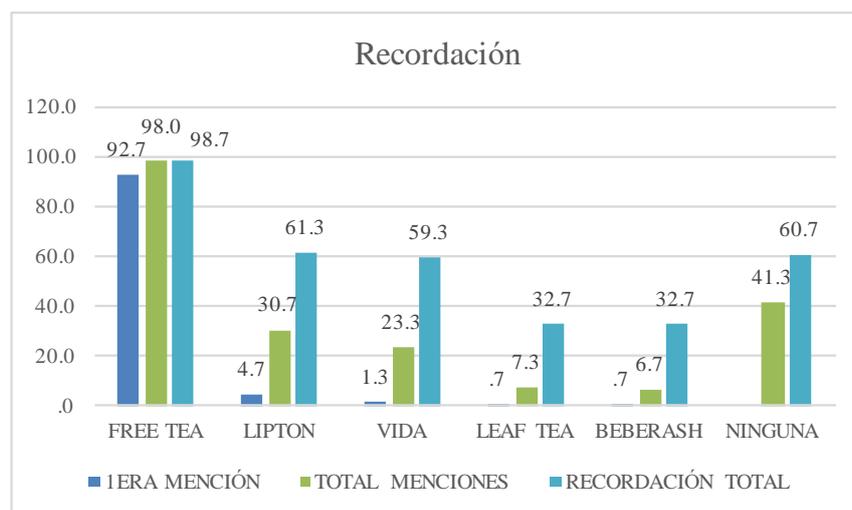
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

5.3 Recordación, Prueba, Preferencia e Imagen de las marcas de Té RTD

Existe un claro liderazgo de Free Tea que tiene los más altos valores en todas las medidas de recordación, estando éstas medidas por encima del 90%, según el gráfico 5.9 abajo. Vemos también el avance de algunas marcas como Lipton que alcanza el 61.3% y Vida con 59.3% de recordación total.

Gráfico 5.9. Recordación de marcas de Té RTD (%)

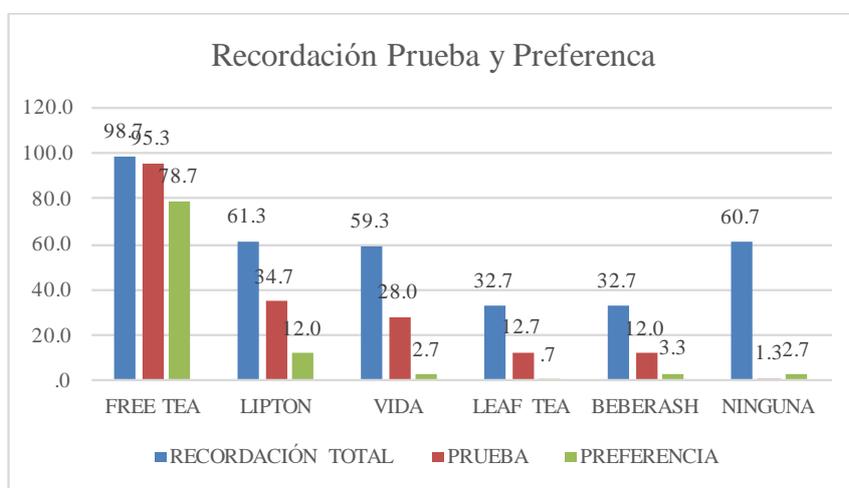


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

La prueba y la preferencia de marca son coherentes con la recordación, reiterando el liderazgo de Free Tea con 95.3% de prueba y 78.7% de preferencia. Lipton se sitúa como la segunda marca igualmente, con 34.7% de prueba y 12% de preferencia. La marca Vida alcanza con una prueba de 28% sólo obtiene el 2.7% de preferencia.

Gráfico 5.10. Recordación Prueba y Preferencia de marcas de Té RTD (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

En términos de asociación de atributos, el atributo más importante para Free Tea (79.31%), Lipton (77.27) y Leaf Tea (91.67%) es el de refrescancia, sin embargo este atributo parece ser uno de los que tiene menor importancia declarada con sólo 3.33%. El atributo más importante para Vida (64.71) y Beberash (80%) en cambio es el sabor, siendo este el atributo más importante con 36.67%. Asimismo vemos que Free tea obtiene el T2B más alto en “fácil de encontrar” con 77.24%, significativamente superior a todas las demás marcas. Vida obtiene el valor más bajo en “menos dañino” con 35.29%, significativamente menor que las demás marcas, es decir se piensa que la marca Vida es más dañina. Cabe resaltar también que Lipton alcanza la asociación más alta en “engorda menos” con 43.18%, significativamente superior que Free Tea y que Beberash. Es sorprendente que después de que Lipton obtenga un mayor que Free Tea en este atributo ya que esta marca lanzó la sub-

categoría de Té RTD con Té verde con Limón, con el principal atributo de ayudar a bajar de peso.

Tabla 5.1. Asociación de Atributos (T2B %)

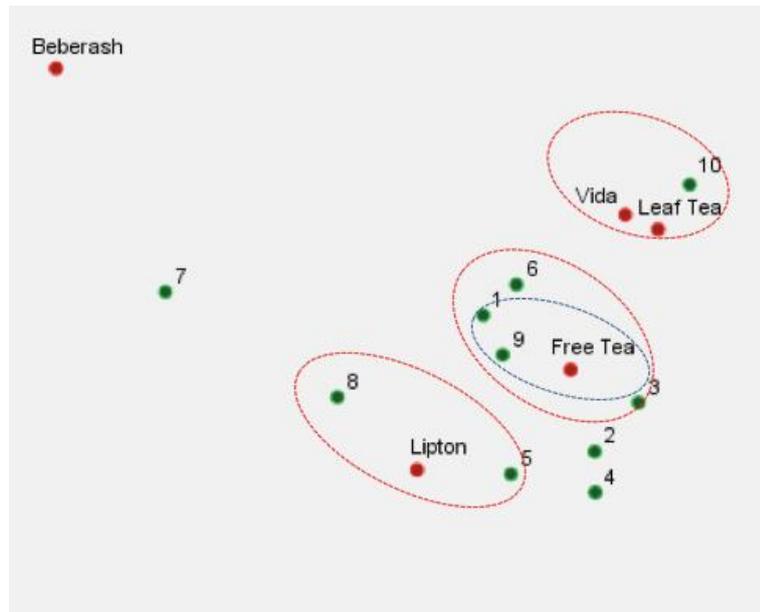
	IMPORTAN					
	CIA	FT	LIPTON	LEAF TEA	VIDA	BEBERASH
Buen sabor	36.67	77.93	77.27	66.67	64.71	80.00
Es natural	19.33	39.31 s(5)	50.00 s(4,5)	41.67 s(5)	26.47 s(2)	20.00 s(1,2,3)
Envase práctico	6.00	72.41	70.45	83.33 (s4)	64.71 s(3)	70.00
Fácil de encontrar	4.00	77.24 s(2, 3,4,5)	56.82 s(1,5)	50.00 s(1,5)	55.88 s(1,5)	20.00 s(1,2,3,4)
Menos dañino	3.33	43.45 s(5)	45.45 s(5)	33.33 s(5)	35.29 s(1,2,3,5)	10.00 s(4)
Más refrescante	3.33	79.31 s(4)	77.27 s(4)	91.67 s(4)	50.00 s(4)	70.00 s(2, 4)
Engorda menos	1.33	13.79 s(2)	43.18 s(1, 5)	25.00	29.41 s(5)	10.00
Precio caro		20.00 s(3, 5)	27.27 s(3, 5)	0.00 s(1,2,4,5)	14.71 s(3, 5)	50.00 s(1,2,3,4)
Engorda		13.79	18.18	8.33	8.82	20.00
Precio económico		58.62 s(2,5)	31.82 s(1,3,4)	66.67 s(2,5)	64.71 s(2,5)	30.00 s(1,3,4)

Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

En base a esta asociación de atributos se realizó un análisis estadístico de correspondencias para elaborar un mapa de posicionamiento, en donde mientras más cerca está una marca al atributo, existe mayor relación entre ellos. A continuación se muestra el mapa perceptual donde podemos apreciar lo siguiente: Free Tea es percibida principalmente como una bebida refrescante y fácil de encontrar, otros atributos que se le asocia pero con menos relación sería que tiene Buen sabor y Envase práctico; Vida y Leaf Tea, comparten el atributo de precio económico, siendo las únicas marcas con alta relación a este atributo; Lipton se asocia al atributo es natural pero a la vez es la marca más cercana al atributo engorda.

Figura 5.1. Mapa de Posicionamiento de marcas existente de Té RTD



LEYENDA DE ATRIBUTOS

1	Buen sabor
2	Menos dañino
3	Fácil de encontrar
4	Engorda menos
5	Es natural
6	Envase práctico
7	Precio caro
8	Engorda
9	Más refrescante
10	Precio económico

Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

5.4 Evaluación de la nueva bebida Mitad

5.4.1 Evaluación del Concepto del nuevo Té frío Mitad y del Concepto de Free Tea

Los dos conceptos evaluados son el Concepto de la nueva bebida de Té frío Mitad y el concepto del producto existente de té negro con limón de Free Tea, en ambos casos se evaluó el concepto seguido de una prueba de producto a ciegas. El concepto de Mitad evaluado es el de la figura 5.1 y el de Free Tea es el de la figura 5.2 abajo.

Figura 5.2. Concepto Té negro frío Mitad

Concepto
Té frío MITAD Y MITAD

1/2 té frío salud 1/2 limonada sabor

Todo el tiempo estoy afuera, estudiando, trabajando ... y cuando tengo sed termino tomándome una gaseosa. Es rica, pero sé que es dañina, me embota y engorda.

Desde ahora puedes tomar algo diferente: té negro frío **MITAD Y MITAD**, una bebida tan rica y refrescante como nuestra limonada y tan saludable como el té.

Esto es porque el nuevo Té frío **MITAD Y MITAD** contiene mitad té negro, mitad limonada y Splenda, por lo que sólo tiene 10 calorías por cada 450 ml. Además no contiene saborizantes ni colorantes artificiales, ni preservantes.

Té frío **MITAD Y MITAD** viene en envases de vidrio de 450 ml. a \$/ 2.00 y en botellas de plástico de 1 litro a \$/ 3.50. Puedes comprarlo en tu bodega favorita.

Té frío **MITAD Y MITAD**, la combinación perfecta de sabor y salud!

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 5.3. Concepto Té negro con limón Free Tea

Concepto
Té negro Free Tea

Hoy en día uno vive corriendo ...

Para un ratito, relájate, disfruta de la vida y del sabor de **FREE TEA** té negro con limón. Disfruta de tu pasatiempo favorito, de caminar en la playa o sal de viaje con un **FREE TEA**.

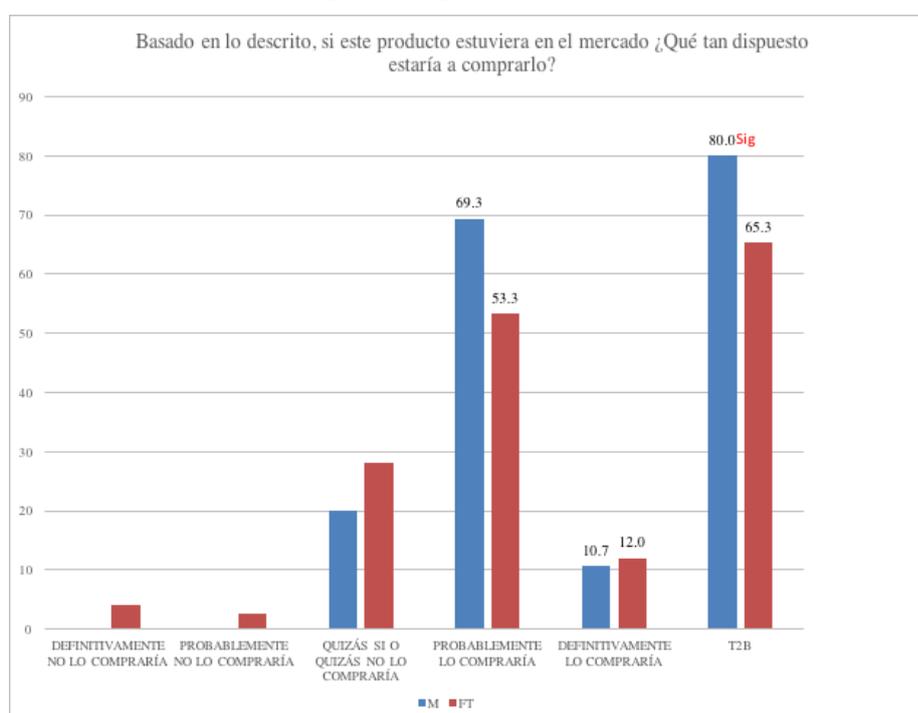
FREE TEA té negro sabor a limón viene en envase de vidrio - 450 ml, envase pet-plástico de 500 ml a \$/ 2.00 y en teta pack de 330 ml a \$/ 1.50.

Relájate y saborea la vida con **FREE TEA** Té Negro sabor a limón.

Elaboración: Autores de esta tesis

La intención de compra (IC) de la nueva bebida de té frío Mitad es bastante alta y significativamente mayor que la de Free Tea, alcanzando un 80% en T2B, 69.3% en probablemente lo compraría y 10.7% en definitivamente lo compraría. La frecuencia promedio de compra de Mitad es de 1.9 botellas a la semana. La IC de la bebida de Té Free Tea alcanzó un 65.3% en T2B, con 53.3% en probablemente lo compraría y 12% en definitivamente lo compraría. La frecuencia promedio de compra de Free Tea es de 1.8 botellas a la semana.

Gráfico 5.11. Intención de Compra Conceptos de Mitad y Free Tea (%)

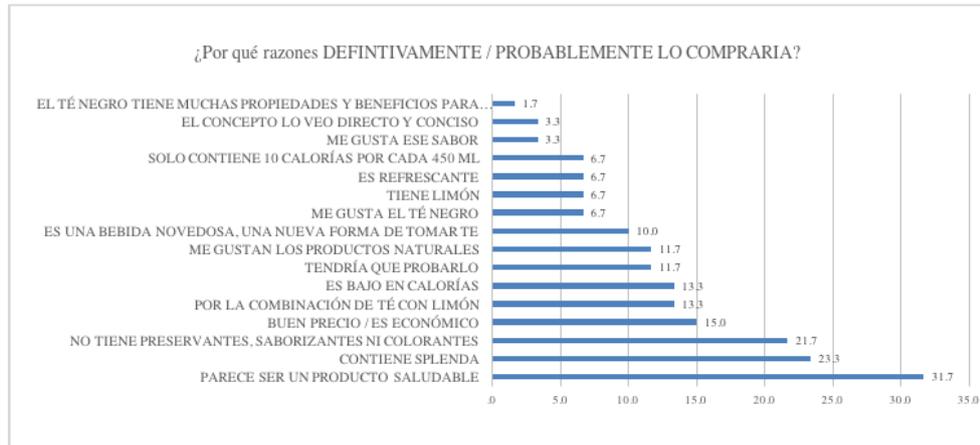


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Las tres principales razones por las cuales los participantes probablemente o definitivamente comprarían la nueva bebida es que “parece ser una bebida saludable” con 31.7%, “contiene splenda” con 23.3% y “no contiene preservantes, saborizantes ni colorantes artificiales” con 21.7%. “La combinación de té con limón” obtiene un 13.3% y ocupa el quinto lugar de importancia.

Gráfico 5.12. Razones por las que probablemente o definitivamente compraría Mitad (%)

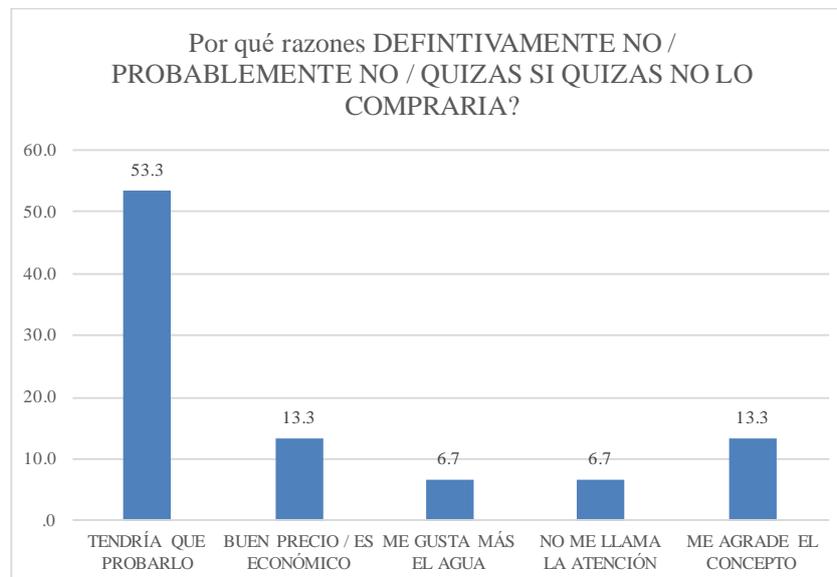


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Las razones por las que los participantes probablemente no o quizás no comprarían la nueva bebida Mitad es mayoritariamente por incredulidad, como lo demuestra “tendría que probarlo” con 53.3%.

Gráfico 5.13. Razones por las que probablemente no y quizás no lo compraría para Mitad (%)



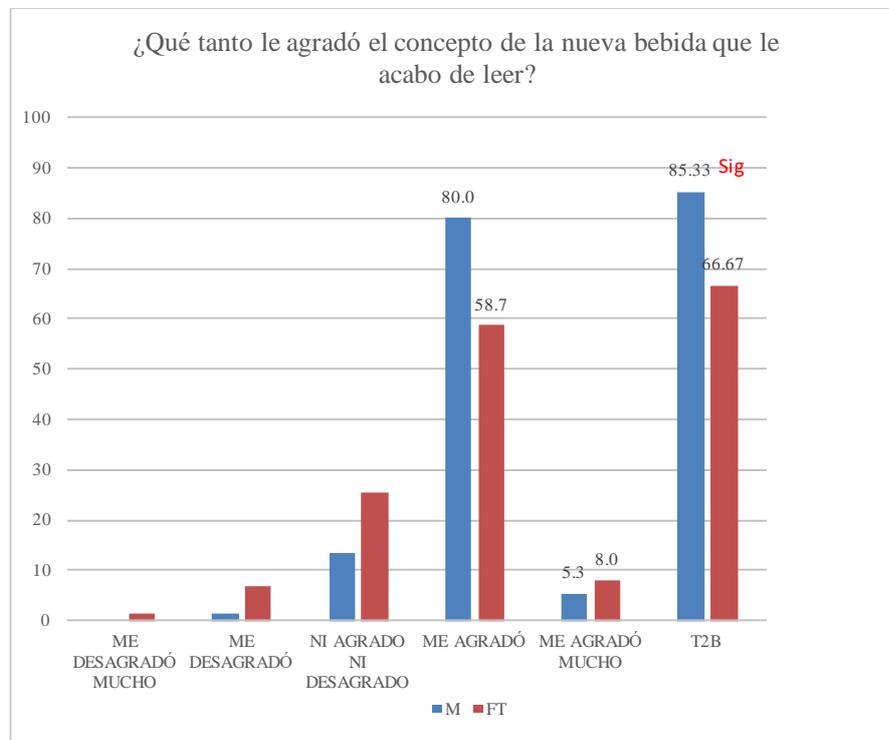
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

En términos de agrado, la nueva bebida Mitad logró un agrado de 85.33% en T2B, significativamente mayor que Free Tea, cuyo agrado alcanzó el 66.67% en T2B. En términos de diferenciación, la nueva bebida también logra la diferenciación más

alta con 46.7% en T2B, mientras que Free Tea obtiene un 34.7% en T2B. En credibilidad Free Tea logra la valoración más alta con 76% vs 57.3% de Mitad en T2B, pensamos que debido a que la marca Free Tea existe hace 10 años, mientras que Mitad todavía no está en el mercado. También podría haber influido que se realizó una prueba de producto a ciegas, los participantes nunca vieron una botella de Mitad.

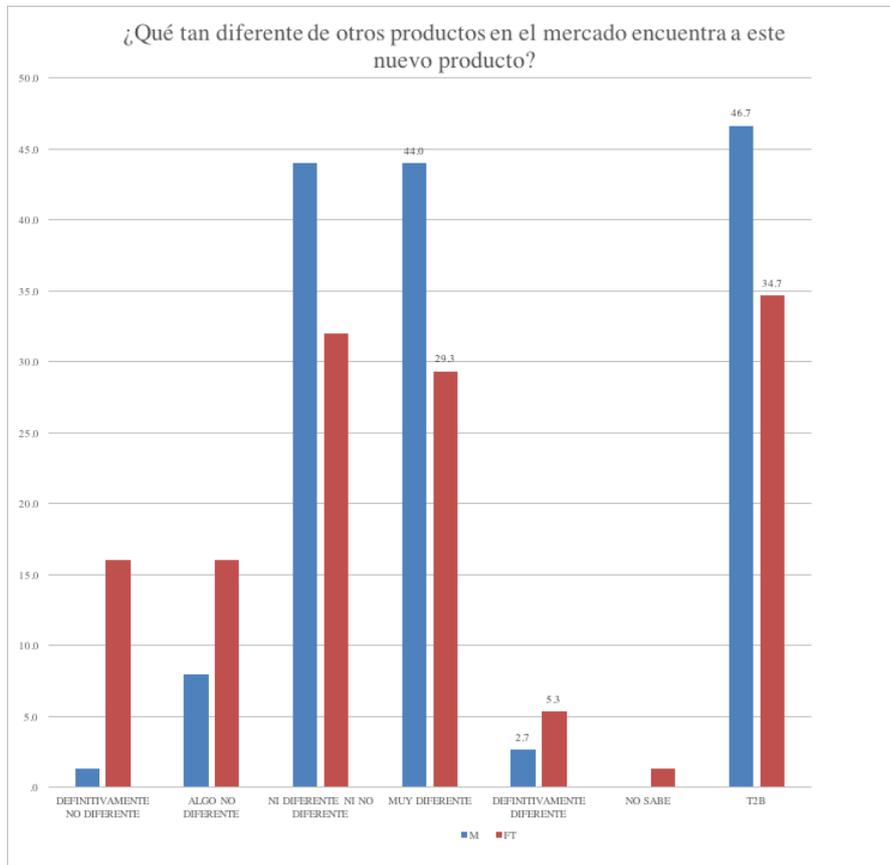
Gráfico 5.14. Agrado del Concepto de Mitad y Free tea (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

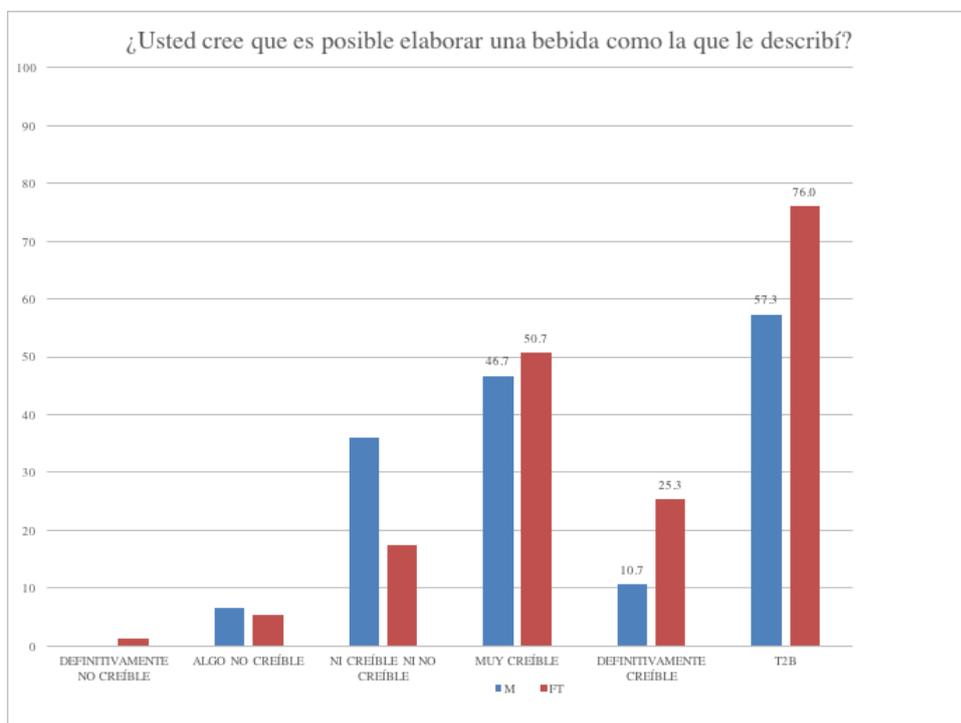
Gráfico 5.15. Diferenciación de Mitad y Free tea (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 5.16. Credibilidad de Mitad y Free Tea (%)

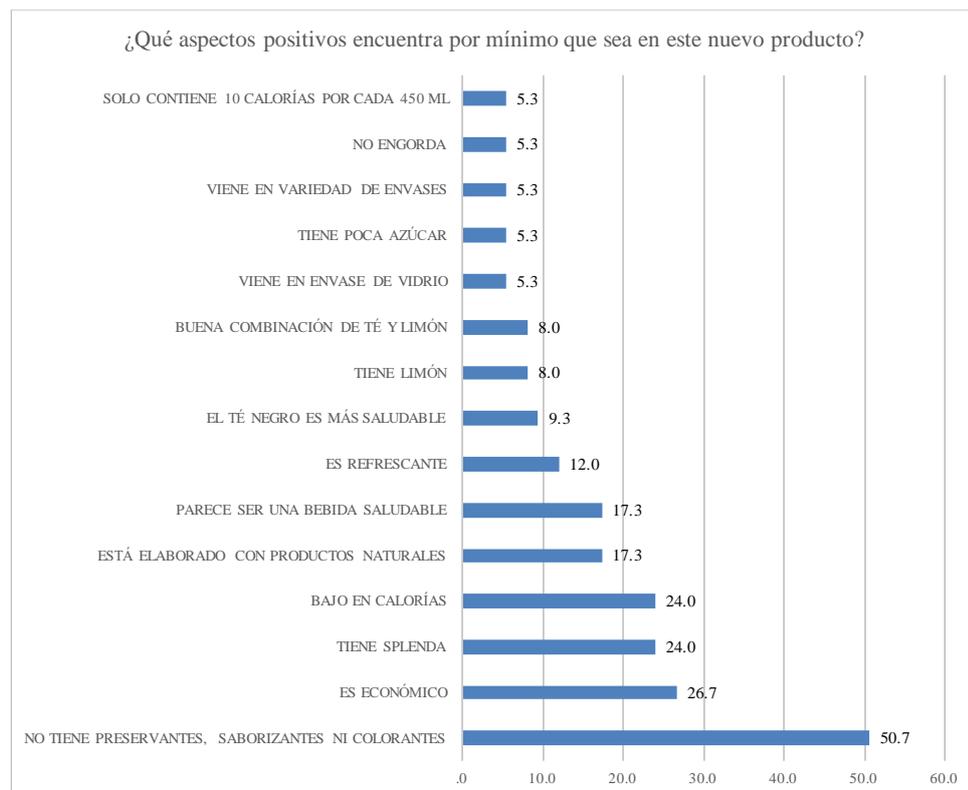


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Los cuatro aspectos positivos que más personas encontraron son que “no contiene preservantes, saborizantes, ni colorantes artificiales” con 50.7%; “es económico” con 26.7%; “tiene splenda” con 24% y “es bajo en calorías” con 24%. Mientras que el 42.7% de personas no encontraron ningún negativo, por más mínimo que fuese y el 17.3% indicaron que el nombre “Mitad y Mitad” era para ellos un negativo. Consistentemente cuando se les preguntó qué mejorarían, lo único que resalta es “nombre más corto” con 32%, seguido de “nada” con 21.3%.

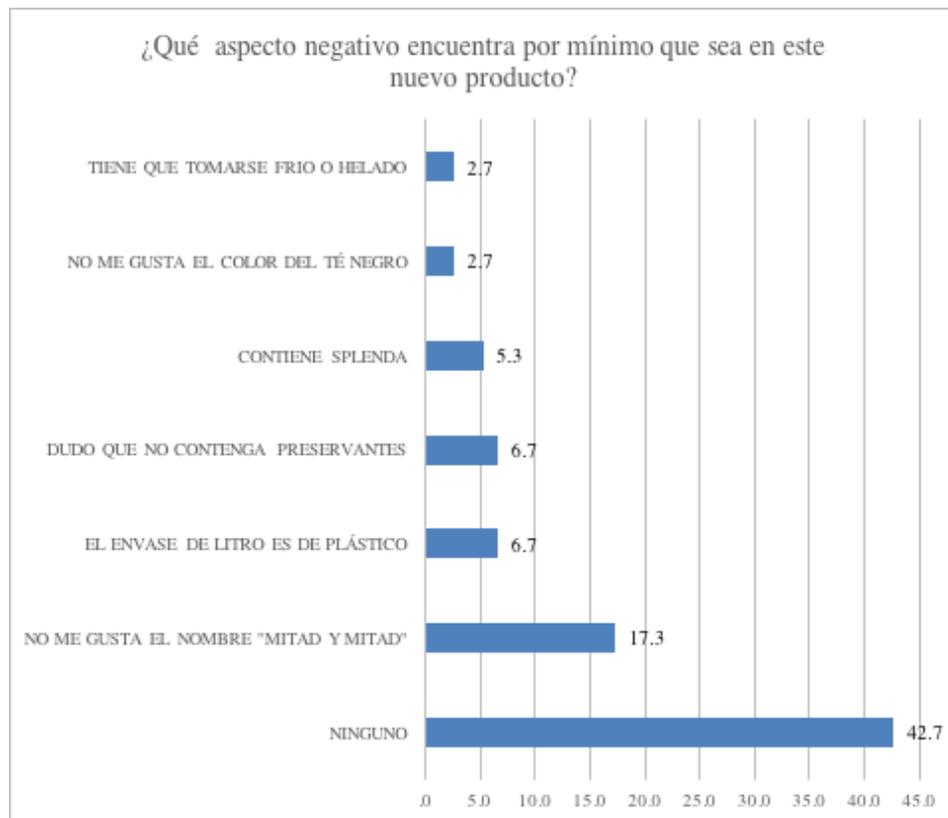
Gráfico 5.17. Aspectos positivos de Mitad (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

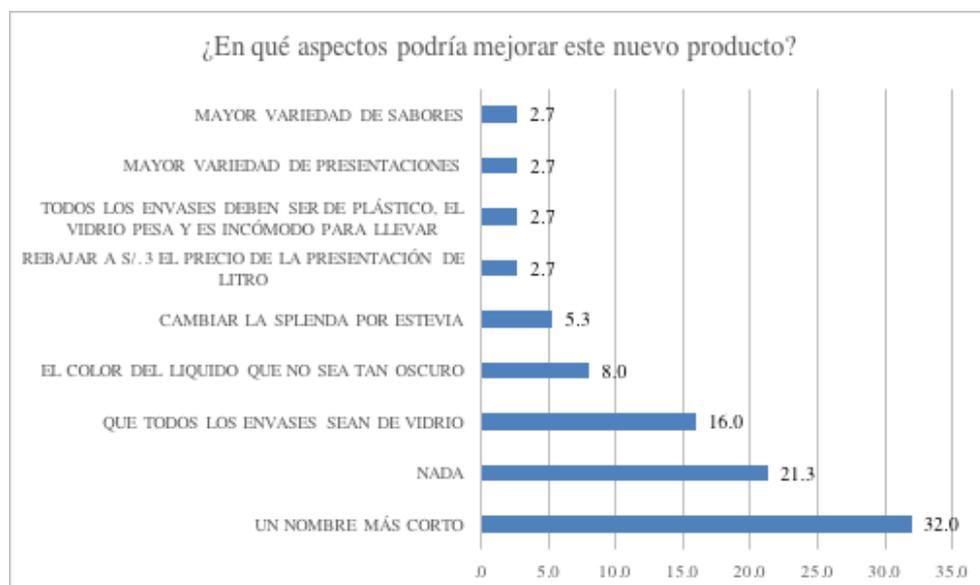
Gráfico 5.18. Aspectos negativos de Mitad (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 5.19. Qué mejoraría de Mitad (%)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

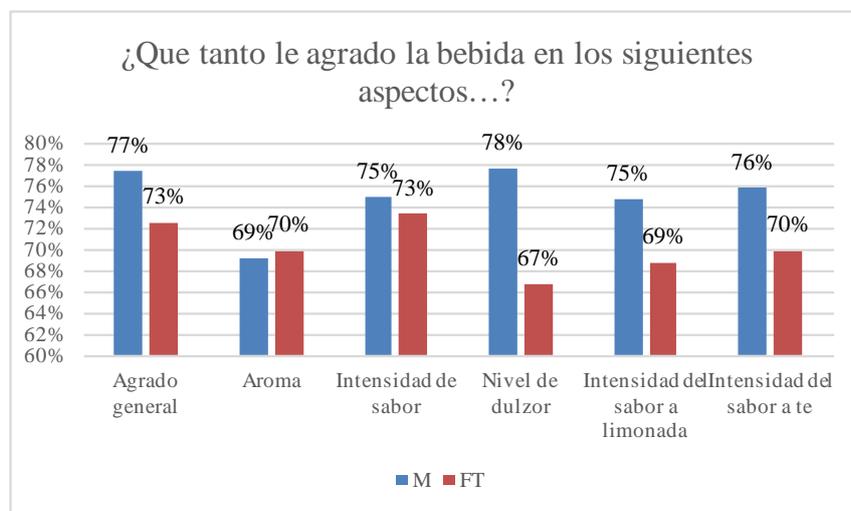
Elaboración: Autores de esta tesis

5.4.2 Prueba de producto del nuevo Té Negro Mitad y de Free Tea Té Negro con Limón

Cada muestra, la de Mitad y la de Free Tea, probó el producto respectivo a ciegas y opinó al respecto. Aunque ambas pruebas fueron realizadas por separado, algunos de los resultados se muestran de forma comparativa para ilustrar el análisis.

En términos de “agrado general” y atributos organolépticos, vemos que Mitad gustó bastante más que Free Tea, ya que fue más valorado en cinco de los seis atributos evaluados, según el gráfico 5.20 abajo. En agrado general Mitad obtuvo un 77% vs Free Tea que obtuvo un 73% en T2B. La mayor diferencia entre el agrado de Mitad y el de Free Tea se encuentra en el “nivel de dulzor”, el que agrada a 78% de los que probaron Mitad (T2B), mientras que este mismo atributo agrada sólo al 67% de Free Tea (T2B). También se observan diferencias a favor de Mitad en “Intensidad a sabor a Limonada” con 75% vs 69%, de Mitad y Free Tea respectivamente y en “intensidad de sabor a té” con 76% vs 70% de Mitad y Free Tea respectivamente.

Gráfico 5.20. Agrado y evaluación de Atributos Organolépticos de Mitad vs Free Tea (T2B %)



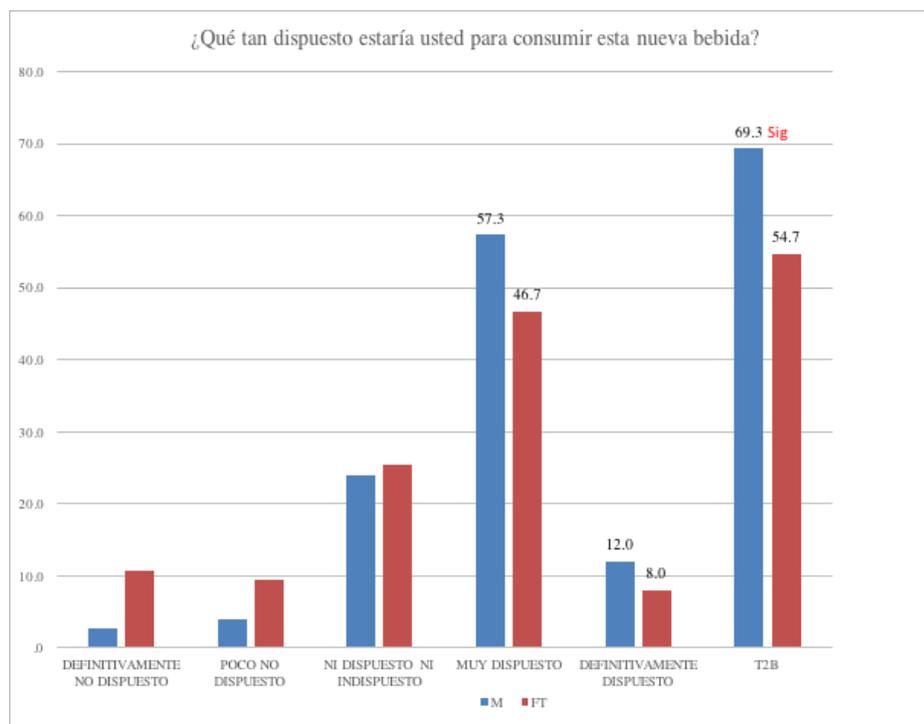
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

La IC de Mitad después de probar el producto es de 69.3% T2B, significativamente más alta que la IC de Free Tea que alcanzó 54.7% en T2B. Mitad

también obtiene valores más bajos que Free Tea para “definitivamente no dispuesto” y “poco no dispuesto”. Las tres razones de consumo de “Mitad” en orden de importancia son: (1) buen sabor; (2) natural; y (3) refrescante.

Gráfico 5.21. Intención de Compra de Mitad vs Free Tea (T2B %)



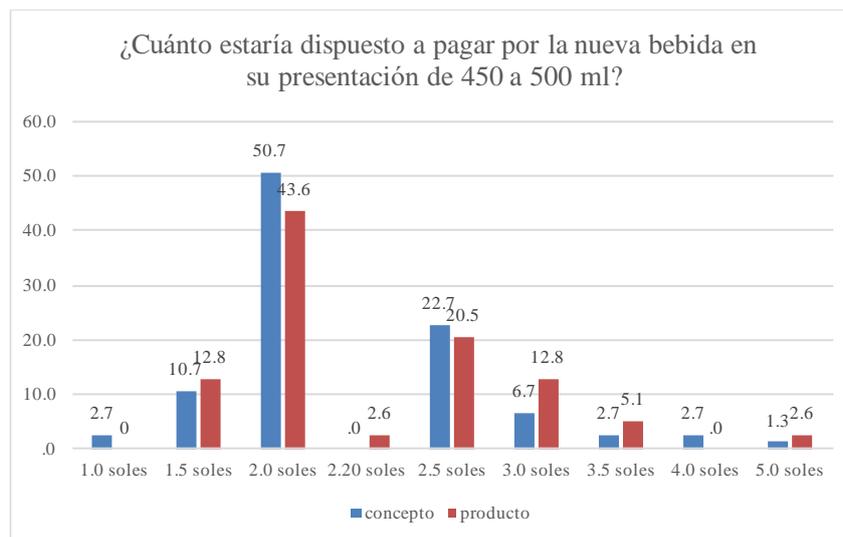
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Se realizó una regresión para determinar qué variables organolépticas del producto evaluado Mitad influyen más en la variable IC. El modelo más exitoso explicó en 39% (R²) la variable dependiente IC e identificó que las variables independientes que influyen en la IC de Mitad son: i) Intensidad de sabor a té que contribuye al 54% de la IC e ii) intensidad de sabor que contribuye al 46% de la IC.

El precio que más entrevistados estuvieron dispuestos a pagar, después de estar expuesto al concepto y después de probar el producto fue de S/ 2.00, con 50.7% después de estar expuesto al concepto y 43.6% después de probar el producto. El siguiente precio preferido por los participantes fue el de S/ 2.50, que elegido por 22.7% de los expuestos al concepto y 20.5% de los que probaron el producto.

Gráfico 5.22. Precio Mitad después del concepto vs después de la prueba de producto (T2B %)

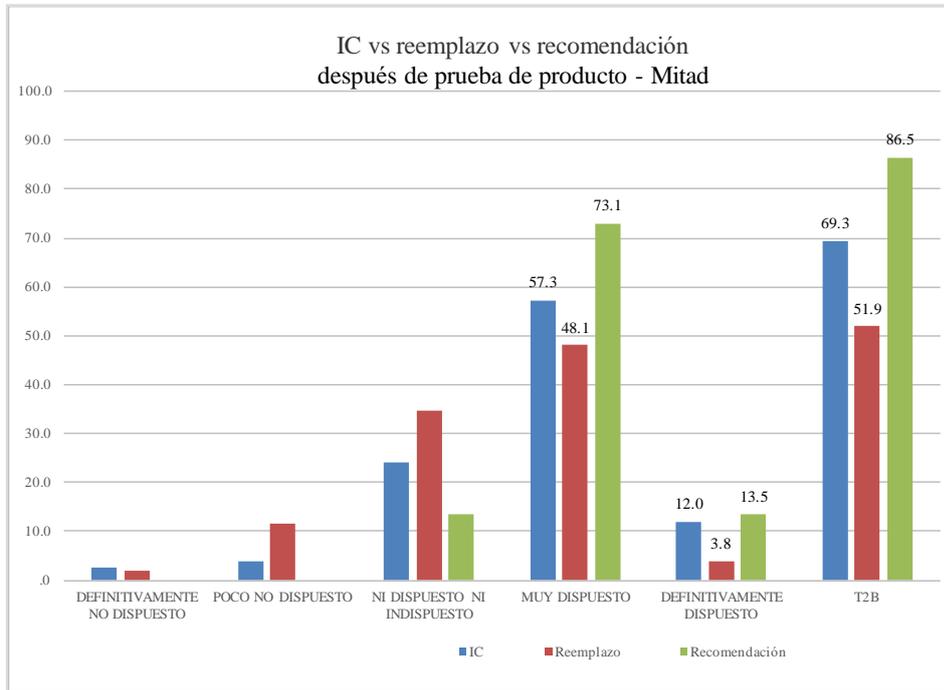


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

La recomendación y reemplazo de Mitad, en línea con la IC, son bastante más altos que para Free Tea, según los gráficos 5.22 y 5.23 abajo. La recomendación de Mitad alcanza 86.5% en T2B, mientras la de Free Tea es de 80.5%. Así mismo Mitad logra que 51.9% (T2B) de los entrevistados reemplace a la bebida que consume con mayor frecuencia. Además el 30.8% dijo que reemplazaría a las gaseosas con la nueva bebida Mitad, el 23.1% dijo que reemplazaría al té verde frío con Mitad y 11.5% afirmó que reemplazaría al jugo envasado con Mitad.

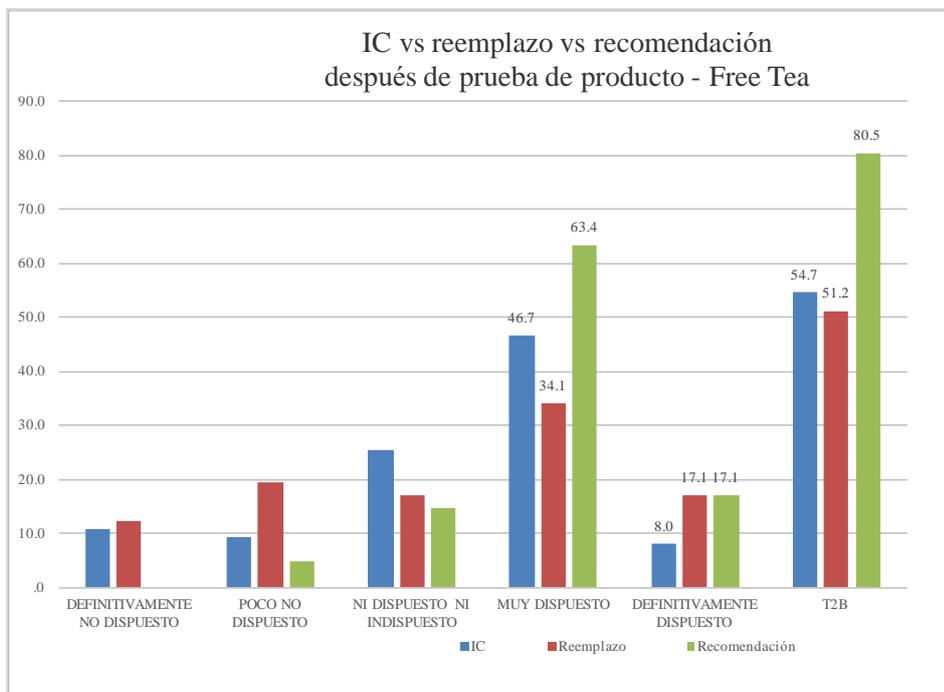
Gráfico 5.23. IC vs Reemplazo vs Recomendación de Mitad (T2B %)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

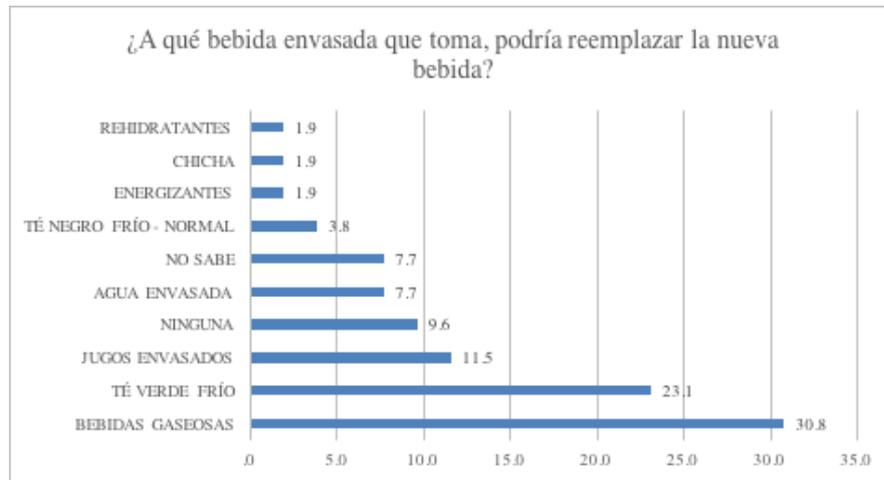
Gráfico 5.24. IC vs Reemplazo vs Recomendación de Free Tea (T2B %)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 5.25. Reemplazo de otra bebidas por Mitad (T2B %)



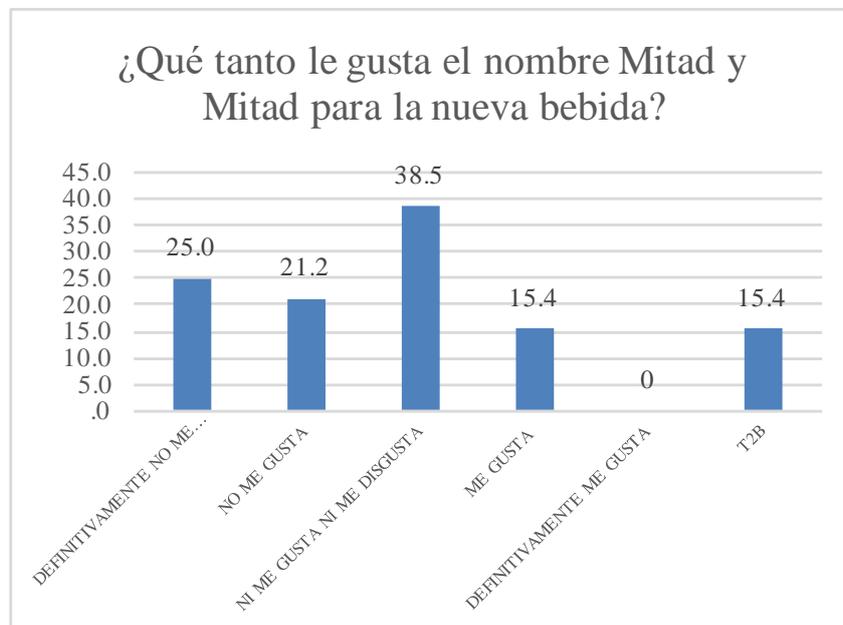
Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

5.4.3 Acerca del nombre *Mitad y Mitad* y la botella

Se evaluó el nombre “Mitad y Mitad” para la nueva bebida de Té frío con Limonada. El nombre sólo obtuvo 15.4% de agrado en T2B y un 36.2% en el B2B, siendo el más alto “No me gusta, ni me disgusta” con 38.5%, según el gráfico abajo.

Gráfico 5.26. Agrado del Nombre Mitad y Mitad (T2B %)

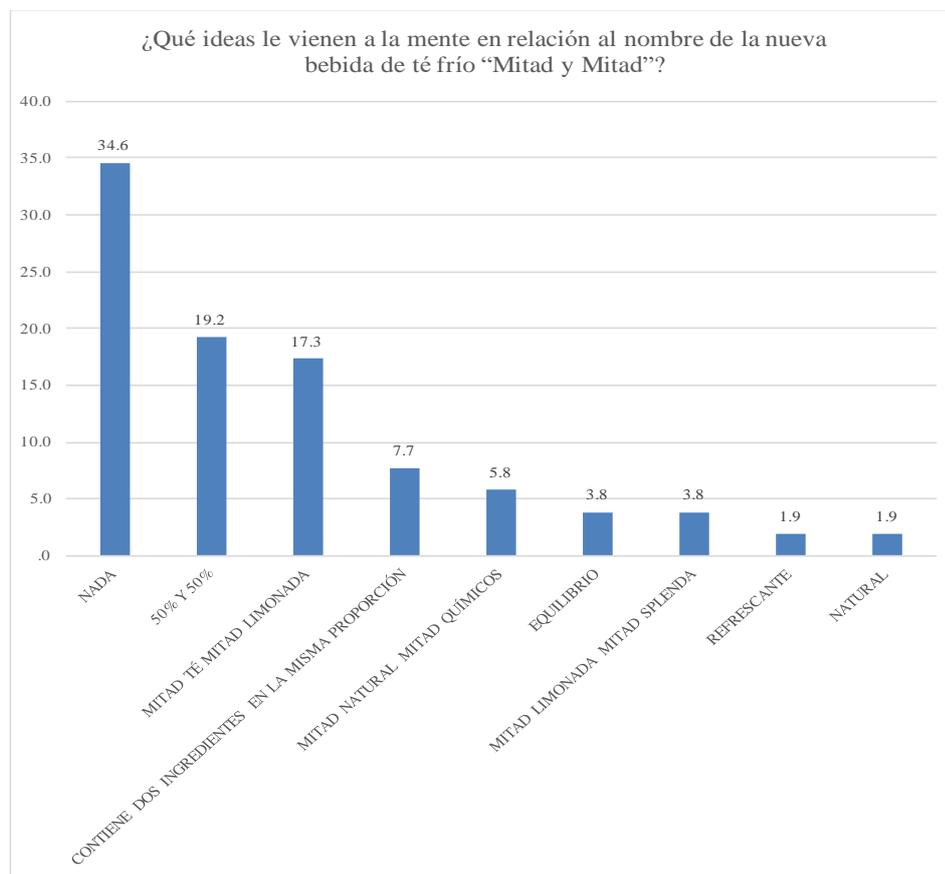


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Respecto al significado del nombre “Mitad y Mitad”, la mayoría con 34.6% no le encuentra ningún significado, 19.2% lo asoció a “50% y 50%” y 17.3% a “mitad té y mitad limonada”.

Gráfico 5.27. Agrado del Nombre Mitad y Mitad (T2B %)

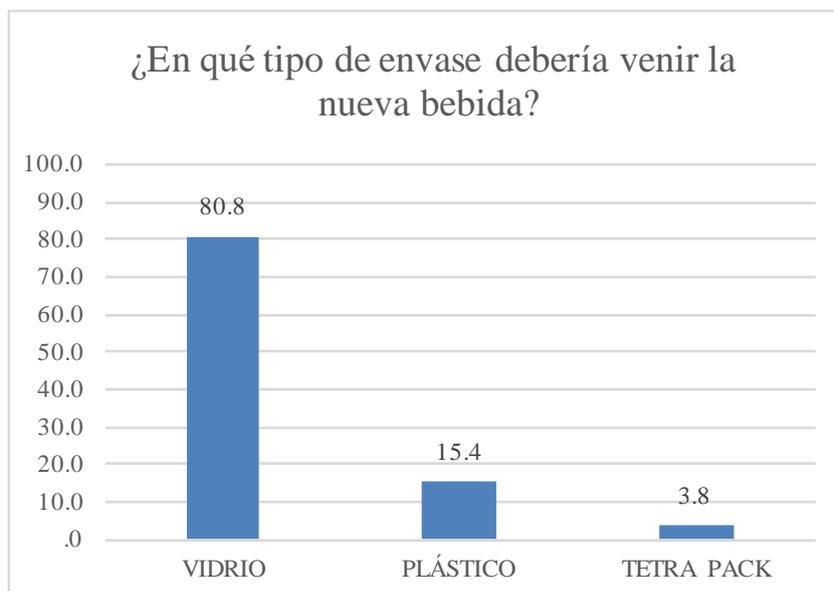


Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

La botella preferida fue la de vidrio con una gran mayoría de 80.8%, seguido del plástico con 15.4% y por último el tetra pack con 3.8%.

Gráfico 5.28. Tipo de Botella preferida Mitad y Mitad (T2B %)



Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

5.5 Mercado Potencial

El mercado potencial calculado asciende a, 1,278,669 personas para el 2018; 1,292,479 para el 2019; 1,306,438 para el 2020; 1,320,547 para el 2021 y 1,334,809 para el 2022. El mercado techo de té RTD se calculó en base a la población de Lima Metropolitana del 2016 en 10,012,437 personas, una tasa de crecimiento poblacional de 1.08% por año, y que el 19.6% de la población total pertenece al Grupo Objetivo, según APEIM. Luego de aplicar la penetración de bebidas envasadas de 92% según Euromonitor se consiguió el mercado total, al que se le aplicó la Intención de Compra más alta del estudio de Té RTD propietario realizado, que fue de 69.3% (para Mitad después de la prueba de producto) para identificar el mercado potencial.

Tabla 5.2. Mercado Potencial de Té RTD en Lima Metropolitana (personas)

Año	Año 1 2018	Año2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022
Población Lima	10,229,873	10,340,356	10,452,032	10,564,914	10,679,015
NSE ABC 18-35	19.61%	19.61%	19.61%	19.61%	19.61%
Mercado Techo	2,005,567	2,027,227	2,049,121	2,071,251	2,093,621
Penetración de bebidas	92%	92%	92%	92%	92%
Mercado total	1,845,121	1,865,049	1,885,191	1,905,551	1,926,131
Intención de Compra más alto	69.30%	69.30%	69.30%	69.30%	69.30%
Mercado Potencial - personas	1,278,669	1,292,479	1,306,438	1,320,547	1,334,809

Fuente: Estudio concluyente de té negro frío Julio 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VI MODELO DE NEGOCIOS

6.1 Modelo Canvas

El modelo Canvas para el presente plan de negocio se detalla según la estructura compuesta:

Segmentos de Clientes: El público objetivo son jóvenes millenials de 18 35 años de edad que pertenecen a los NSE AB y C y radican en Lima Metropolitana. Son personas que se preocupan por su salud y se informan de lo que consumen por lo que es un factor decisor los insumos de los productos que compran, principalmente si contienen preservantes, colorantes o saborizantes. El factor sabor para este público es importante por lo que debe tener este atractivo los productos que consumen.

Propuesta de Valor: La propuesta que valora el público objetivo es la satisfacción a su necesidad por lo que encuentra en esta bebida la respuesta a la búsqueda de una alimentación saludable. Mediante el análisis del costo se determina que el precio de lanzamiento es justo considerándose que es un producto de buena calidad, saludable y de buen sabor. Satisface la necesidad del público objetivo dado que contiene la combinación del rico sabor, buscado por los peruanos, con producto saludable. La accesibilidad es parte de la propuesta de valor debido a encontrar la bebida en la bodegas, grifos, supermercados, kioskos y tiendas por conveniencia. La bebida es única en su categoría dado que no contiene colorantes, saborizantes ni preservantes artificiales como sus competidores directos e indirectos o como jugos que se encuentran en el mercado. Se suma a esta ventaja la baja cantidad de calorías por cada envase.

Canales: Se trabaja con el canal tradicional y moderno en una proporción de 80/20. Los canales tradicionales ocupan la mayor parte de la distribución dado que la bebida será expendida en bodegas, principalmente golosineras y snackeras. El canal moderno comprende las tiendas por conveniencia y las cadenas de supermercados ubicados en todo Lima.

Relación con Clientes: El público conoce y está informado de la bebida mediante las campañas publicitarias en diversos medios de comunicación haciendo conocida la marca y sus beneficios, así como en los puntos de venta. Se cuenta con una línea de atención directa para las consultas y reclamos con personal calificado quienes cumplirán con protocolos de atención de servicio debido a ser la voz de la empresa ante el consumidor. Una comunicación en redes sociales contribuirá a una constante interacción e información de la marca haciéndola una bebida fresca y novedosa en dicho canal. La segmentación de clientes permite realizar un análisis de los diversos consumidores con el fin de desarrollar estrategias dirigidas a cada grupo. El segmento objetivo de la bebida son jóvenes Millennials entre 18-35 años de edad de NSE A, B y C que viven en Lima Metropolitana y se preocupan por su salud deseando consumir productos sin preservantes ni saborizantes o colorantes. Además, ellos buscan rico sabor en los productos que consumen en general.

Fuente de Ingresos: El cobro de la bebida tamaño personal de 450ml., la cual es de sólo S/. 2 soles desde su lanzamiento. La forma de pago dependerá de los establecimiento donde se expendan la bebida.

Actividades Claves: Son tres las principales actividades: La producción de una bebida de calidad, la cual es producto innovador dentro del presente mercado de bebidas en crecimiento; la cadena de suministro eficiente, debido a tratarse de un producto de consumo masivo ubicado en tiendas, bodegas y grifos. Asimismo, la negociación con el servicio de maquila y el distribuidor debido a mantener la proyección de costos y ventas sin afectar el precio del consumidor final. Por otro lado, cumplir con los nuevos estándares de contenido dentro del marco alimenticio del país, debido a estar reglamentándose límites de niveles permitidos en cuanto a insumos no saludables en los alimentos. Por último, el desarrollo, implementación y ejecución del Plan de Marketing debido a ser la columna de la actividad de la empresa por dedicarse a la gestión de la marca de la bebida.

Recursos claves: El financiamiento es el capital con el que inicia y se desarrolla la empresa durante su primera etapa, la cual debe generar un retorno y ganancia atractivo para el inversionista. Asimismo, contar con una fórmula de bebida

con alta intensidad de aceptación en el público objetivo al que va dirigido. Un servicio de maquila que cuente con los estándares de calidad y eficiencia para cumplir con los tiempos dentro de los primeros pasos de la cadena de suministro. La distribución también es un recurso clave dado que permitirá la llegada de la bebida a los puntos de ventas asignados de forma directa e indirecta con el fin de incrementar en el tiempo en la cantidad de POP. Uno de los puntos importantes en toda organización es el equipo del talento humano, en el presente caso para lograr una eficiente gestión de la marca.

Socios Claves: El gran primer socio, es el inversionista financiero quien inyectará el capital con el que se iniciará el presente proyecto. Debido a centrarse el negocio en la gestión de marca, la empresa que realiza la producción así como el distribuidor, serán partes de este concepto importante con el fin de mantener un ganar-ganar en cuanto a ganancias económicas así como compartir información clave que contribuya a un mejor análisis. Las cadenas de tiendas de supermercados y tiendas por conveniencia también están considerados dentro de los socios claves, dado que en sus puntos de venta se expendirá la bebida del presente plan por lo que se debe trabajar en conjunto.

Estructura de Costos: Los costos más importantes del presente proyecto son: la producción de la bebida, la distribución, la campaña de lanzamiento y los gastos de marketing anuales.

Figura 6.1. Modelo Canvas para el presente modelo de negocio.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Inversionista financiero. - Proveedor: maquila y distribuidor. - Cadenas de tiendas: supermercados y tiendas por conveniencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de una bebida de calidad. - Cadena de suministro eficiente. - Negociación con servicio de maquila y distribuidor. - Cumplir con los nuevos estándares de contenido dentro del marco. - Desarrollo, implementación y ejecución del Plan de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer la necesidad de una alimentación saludable - Precio justo para un producto saludable de buen sabor. - Combinar el rico sabor con una calidad de producto saludable. - Lo encuentras en la mayor cantidad de puntos de ventas. - Es el único en su categoría que no contiene colorantes, saborizantes ni preservantes artificiales. - Solo contiene 0 calorías por cada envase personal de 350ml. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas Publicitarias en diversos medios de comunicación - Campañas en POP - Soporte para consultas y reclamos. - Comunicación en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes: Millenials entre 18-35 años de edad en MSEA, B y C - Viven en Lima Metropolitana - Se preocupan por su salud y desean consumir productos sin preservantes ni saborizantes artificiales - Buscan el rico sabor de los productos que consumen
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversionista para el financiamiento. - Fórmula de bebida con alta intensidad de aceptación. - Servicio de maquila - Distribución factor clave para llegar a la mayor cantidad de POP - Talento humano para la eficiente gestión de la marca. 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal tradicional: Bodegas, principalmente de golosinas y snack - Canal Moderno: Hipermercados, Supermercados, Tiendas por conveniencia 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Producción - Distribución - Campaña Publicitaria - Plan de Marketing - Otros 		<ul style="list-style-type: none"> - Cobro de la bebida tamaño personal de 350ml. - Formas de pago, según establecimientos donde se expenda. 		

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son:

- Alcanzar un volumen de ventas de 19 millones de botellas y S/ 27.43 millones el primer año.
- Alcanzar un volumen de 77.08 millones de botellas en el año 5 y S/98.54 millones en venta, +359% vs el año 1 en ventas.
- Introducir la presentación de 1 litro y la presentación de 300 ml. en el segundo año. La presentación de 1 litro alcanzará ventas de 1.82 millones de litros, 10% del volumen total de ventas y la de 300 ml. 12.11 millones de litros, 20% del volumen total de ventas, en el primer año de su lanzamiento.
- Desarrollar por lo menos 1 nueva bebida saludable al año, basado en el concepto de 50% té negro y 50% jugo casero hasta tener un portafolio de 5 productos o más.

CAPÍTULO VII PLAN DE MARKETING

7.1 Proyección de ventas y objetivo de Participación

El volumen de ventas proyectado para el primer año es de 8.58 millones de litros de té frío RTD, que equivale a 13.6% de participación en volumen. Las ventas ascenderán a S/ 27.43 millones con IGV y 19.01 millones de botellas el primer año. El 70% del volumen de ventas vendrá del canal tradicional o distribuidor que equivale a 13.35 millones de botellas y S/ 18.84 millones al precio de S/ 1.4112 por botella. El 25% del volumen de ventas vendrá del canal moderno o supermercados, que equivale a 4.77 millones de botellas y S/ 7.15 millones al precio de S/ 1.500 por botella. El 5% del volumen de ventas vendrá del canal mayorista, que equivale a 0.95 millones de botellas y S/ 1.44 millones al precio de S/ 1.512 por botella.

En el segundo año el volumen de ventas será de 18.17 millones de litros, que equivale a 25% de participación en volumen y ventas de S/ 53.95 millones. Este incremento de 96% en ventas vs. el año anterior, se debe a la introducción de nuevas presentaciones: 1 litro, que equivale a 10% del volumen de ventas y 300 ml., que equivale al 20% del volumen de ventas. Además el segundo año se incorporará un distribuidor adicional que incorporará 30,000 puntos de venta, incrementando la distribución numérica de 30% a 40% del primer al segundo año.

El volumen y la participación van incrementándose en los años siguientes debido a: i) incremento de la población; ii) la frecuencia de consumo + 10% anual y iii) la cobertura de distribución que se incrementa en 5 puntos porcentuales por año.

Al cabo de 5 años el volumen será de 33.19 millones de litros que equivalen a 30 % de participación, las ventas alcanzarán S/ 98.54 millones y 77.1 millones de botellas.

Esta proyección se ha realizado en base a los siguientes indicadores:

- Mercado potencial, calculado según APEIM y los resultados del estudio de té RTD del 2017. Para mayor detalle favor revisar el capítulo 5 de esta tesis donde están todos los resultados de la encuesta en mención.

- Alcance de medios a +3, es decir con el al porcentaje de personas de grupo objetivo que estaremos alcanzando con la inversión y la selección de medios.
- Cobertura de distribución o distribución numérica, según los objetivos y la estrategia de distribución.
- Tasa de reemplazo, es decir el porcentaje de personas que están dispuestas a reemplazar a su bebida habitual por la nueva bebida de té RTD. Esta es la medida más ácida y la menor en comparación con la Intención de compra en 69.3%. La fuente de este indicador es el estudio de té RTD 2017.
- Frecuencia Promedio en litros al mes. Este indicador también proviene del estudio de té RTD 2017.
- Mercado Total en volumen, en litros, cuya fuente es Euromonitor.

Tabla 7.1. Proyección de Ventas y Participación

Año	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022
Población Lima	10,229,873	10,340,356	10,452,032	10,564,914	10,679,015
NSE ABC	19.61%	19.61%	19.61%	19.61%	19.61%
Mercado Techo	2,005,567	2,027,227	2,049,121	2,071,251	2,093,621
Penetración de bebidas	92%	92%	92%	92%	92%
Mercado total	1,845,121	1,865,049	1,885,191	1,905,551	1,926,131
Intención de Compra más alto	69.30%	69.30%	69.30%	69.30%	69.30%
Mercado Potencial - personas	1,278,669	1,292,479	1,306,438	1,320,547	1,334,809
Alcance de medios	90%	90%	90%	90%	90%
Cobertura de distribución	70%	70%	70%	70%	70%
Mercado objetivo total	805,562	814,262	823,056	831,945	840,930
Alcance de medios	90%	90%	90%	90%	90%
Cobertura de distribución	30%	40%	44%	46%	48%
Tasa de Reemplazo	56%	56%	60%	64%	66%
Consumidores de Mitad	192,990	260,098	310,410	349,892	380,581
Frecuencia promedio - estudio - en litros	44.46	48.91	53.80	59.18	65.09
Ventas totales en litros	8,580,314	18,171,962	23,020,735	27,684,106	33,192,171
Ventas en 450 ml	8,580,314	12,720,373	16,114,514	19,378,874	23,234,520
Ventas en litros 1 litro	0.00	1,817,196	2,302,073	2,768,411	3,319,217
Ventas en 300 ml	0.00	3,634,392	4,604,147	5,536,821	6,638,434
Mercado Total Lima Volumen (En litros - Euromonitor)	63,104,457	72,210,953	80,583,732	94,431,082	110,793,092
Participación Volumen	13.60%	25.17%	28.57%	34.35%	29.96%
Ventas en botellas total	19,067,365	42,199,334	53,459,261	64,288,647	77,079,597
Venta de botellas de 450	19,067,365	28,267,496	35,810,031	43,064,165	51,632,266
Venta de botellas de 1 litro	0.00	1,817,196	2,302,073	2,768,411	3,319,217
Venta de botellas de 300	0.00	12,114,641	15,347,156	18,456,071	22,128,114
Ventas en S/ con IGV	S/. 27,427,261	S/. 53,948,563	S/. 68,343,504	S/. 82,188,030	S/. 98,540,265
Ventas en S/ sin IGV	S/. 23,243,442	S/. 45,719,121	S/. 57,918,224	S/. 69,650,873	S/. 83,508,699
Ventas botellas Distribuidor	13,347,156	29,539,534	37,421,483	45,002,053	53,955,718
Ventas Distribuidor en S/	S/. 18,835,506	S/. 37,048,850	S/. 46,934,489	S/. 56,442,135	S/. 67,671,933
Ventas en botellas Supermercado	4,766,841	10,549,833	13,364,815	16,072,162	19,269,899
Ventas Supermercado en S/	S/. 7,150,262	S/. 14,064,341	S/. 17,817,089	S/. 21,426,345	S/. 25,689,357
Ventas botellas Mayorista	953,368	2,109,967	2,672,963	3,214,432	3,853,980
Ventas Mayorista en S/	S/. 1,441,493	S/. 2,835,371	S/. 3,591,925	S/. 4,319,551	S/. 5,178,974

Elaboración: Autores de esta tesis

Según el estudio de té RTD 2017 el 30% de las personas indicaron que dejarían de tomar las bebidas gaseosas para tomar té Mitad, por lo que se consideró que 30% del volumen de ventas de Mitad vendrá de las gaseosas. Ese 30% del volumen de ventas de Mitad se le restó al total del volumen de bebidas gaseosas y se le añadió al volumen total de té RTD en la tabla siguiente para ver el efecto que

tendría la introducción de té Mitad en hacer crecer la sub-categoría de té acosta de la sub-categoría de gaseosas. Como vemos en la tabla abajo, la sub-categoría de té crece en 2 puntos porcentuales mientras que la sub-categoría de gaseosas desciende en 5 puntos porcentuales entre el 2018 y el 2020. Las gaseosas pierden más participación acosta de el agua que adquiere 5 puntos porcentuales en el mismo periodo.

Tabla 7.2. Volumen y Participación de la Categoría de Bebidas no-alcohólicas

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Bottled Water	305.5	375.6	494.5	506.7	537.6	598.8	657.5	715.1	774.5	836.5	901.7	972.0	1047.7
Share	14%	16%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	26%	28%	29%	30%	31%
Carbonates	1,441.1	1,476.2	1,428.4	1,396.4	1,405.7	1,443.7	1,461.7	1,466.1	1,476.2	1,492.7	1,516.5	1,530.3	1,535.7
Share	67%	64%	59%	58%	57%	55%	54%	52%	50%	49%	48%	46%	45%
Juice	298.4	325.8	351.4	337.2	336.9	353.4	363.2	369.5	376.5	384.3	392.9	401.7	410.7
Share	14%	14%	14%	14%	14%	14%	13%	13%	13%	13%	12%	12%	12%
RTD Tea	26.3	32.9	42.1	50.1	57.8	68.1	78.9	90.6	105.2	120.4	134.3	157.4	184.7
Share	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%
Sports and Energy Dr	77.6	99.6	113.0	126.0	138.2	152.8	167.3	181.9	196.7	207.4	218.3	229.8	241.8
Share	4%	4%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%
Soft Drinks Total	2,149.1	2,310.1	2,429.4	2,416.5	2,476.1	2,616.7	2,728.6	2,823.2	2,929.2	3,041.4	3,163.8	3,291.2	3,420.6
Share	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Euromonitor

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2 Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing necesarios para generar el volumen de ventas proyectado son:

- Lograr una participación de mercado de 13.6% en el primer año.
- Lograr un awareness de 60%; una prueba de producto del 30% y una preferencia de 10% el primer año.
- Lograr una distribución numérica del 30% el primer año.
- Obtener una asociación de por lo menos 50% a los siguientes atributos claves en T2B, medidos en un estudio de Brand Tracking a realizarse después del primer año de lanzamiento: saludable, natural, mitad té y mitad limonada.
- Alcanzar un 90% de alcance en medios masivos.
- Obtener 6,000 TRPs; 100,000 impresiones online, 200,000 clics e Interacciones.

7.3 Estrategias

7.3.1 Estrategia Genérica

Para hallar la estrategia genérica hemos delimitado el ámbito competitivo de una forma amplia, considerando al mercado de bebidas no-alcohólicas, liderado por las gaseosas y los jugos químicos y altamente azucarados, que serán los principales competidores. Las características naturales y saludables del Té RTD resaltan en comparación a estos productos y el jugo casero da a este nuevo producto un sabor rico, lo hace refrescante y familiar. También se ha considerado como parte del ámbito competitivo a las otras marcas de Té frío RTD existentes en el mercado, especialmente al líder Free Tea. Importante acotar que el competidor silencioso más fuerte para este nuevo producto es la falta de costumbre de tomar té frío.

La Estrategia genérica que se utilizará es la de liderazgo en diferenciación porque la oferta de valor del nuevo Té frío RTD “Mitad” de ser rico/familiar + saludable, es altamente diferenciada vs las gaseosas y los jugos químicos. Respecto a

las demás marcas de Té fríos RTD como Free Tea la diferenciación radica en la fórmula y concepto que incorpora la tradición de los peruanos de tomar jugos caseros como la limonada. La presencia del jugo casero, en términos de sabor y en términos conceptuales es fundamental, no sólo porque aporta cierto grado de diferenciación vs. otras marcas de Té RTD, sino porque pensamos que es la llave que facilitará la creación del hábito de tomar la bebida de Té frío.

Figura 7.1. Matriz de Estrategias de Porter



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis

7.3.2 *Postura Competitiva*

La postura competitiva es la del ataque frontal a las bebidas gaseosas y jugos químicos y azucarados, debido a que la comparación con estos productos hace que resalten los beneficios de salud de la nueva bebida y debido a que la mayor fuente de compradores vendrá de aquellas personas que se conviertan de las gaseosas y jugos azucarados. Al compararnos vs. las otras marcas de Té RTD se resaltará el diferencial de tener mayor sabor a limonada casera.

En términos de ejecución el ataque frontal no será uno clásico, sino más bien será uno contemporáneo, de guerrilla y a la “millennial”. El ataque frontal no dependerá de la inversión publicitaria, sino de ganarse a las personas y dejar que ellos influyeran y lleven nuestro mensaje de “rico + saludable” a su círculo de influencia.

7.3.3 Estrategia de Crecimiento

Si bien este documento contempla la creación de una empresa nueva con una nueva marca, se ha utilizado la Matriz de Ansoff para identificar la oportunidad del mercado y la estrategia elegida para aprovechar esta oportunidad. La estrategia identificada según la matriz de Ansoff es la de desarrollo de producto, porque proponemos lanzar un producto nuevo en un mercado existente. Este nuevo producto es una nueva versión de té frío RTD que contiene mayor sabor a limonada porque está elaborada con 50% té frío y 50% limonada y está dirigido al mercado existente de bebidas no-alcohólicas que hoy consume otros tipos de bebidas como las gaseosas y jugos químicos. Al tener mayor sabor a limonada y las propiedades de salud del té, podrá seducir a los jóvenes millennials que cada vez más están conscientes de los efectos dañinos de las gaseosas y los jugos azucarados y buscan alternativas más saludables e igual de ricas.

Figura 7.2. Matriz de Estrategias de Ansoff



Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis

Como futuras extensiones de línea contemplamos un camino claro de introducción de nuevas bebidas con la misma fórmula, 50% té frío y 50% jugos caseros, que serán los más populares. La fórmula de los siguientes productos podrían ser 50% té frío y 50% jugo de maracuyá; 50% té frío y 50% jugo de piña, entre otros.

Figura 7.3. Camino de Extensiones de Línea para el Té frío “Mitad”



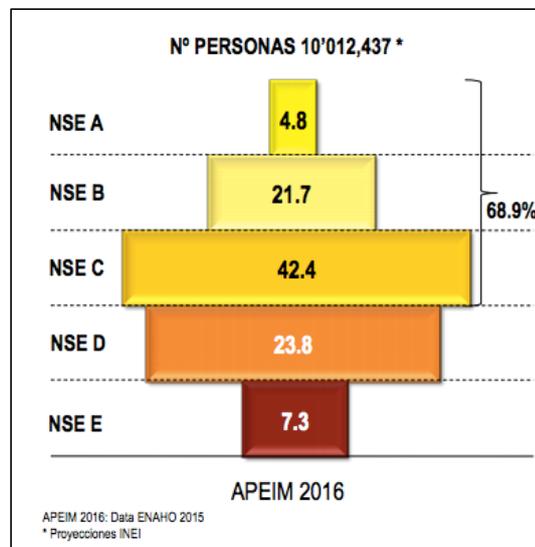
Elaboración: Autores de esta tesis

7.4 Grupo Objetivo

7.4.1 Grupo Objetivo Demográfico

El Grupo Objetivo Demográfico considerado es Hombres y Mujeres de 18-35 años, de NSE A, B y C, que viven en la ciudad de Lima. El total de personas en el Grupo Objetivo alcanzan 1,192,922, que representan 20% del total de 10,012,437 personas que viven en Lima Metropolitana, según la proyección del INEI realizada por APEIM en 2016, según el gráfico y la tabla abajo.

Gráfico 7.1. Distribución de Personas por NSE en Lima Metropolitana 2016



Fuente: APEIM 2016

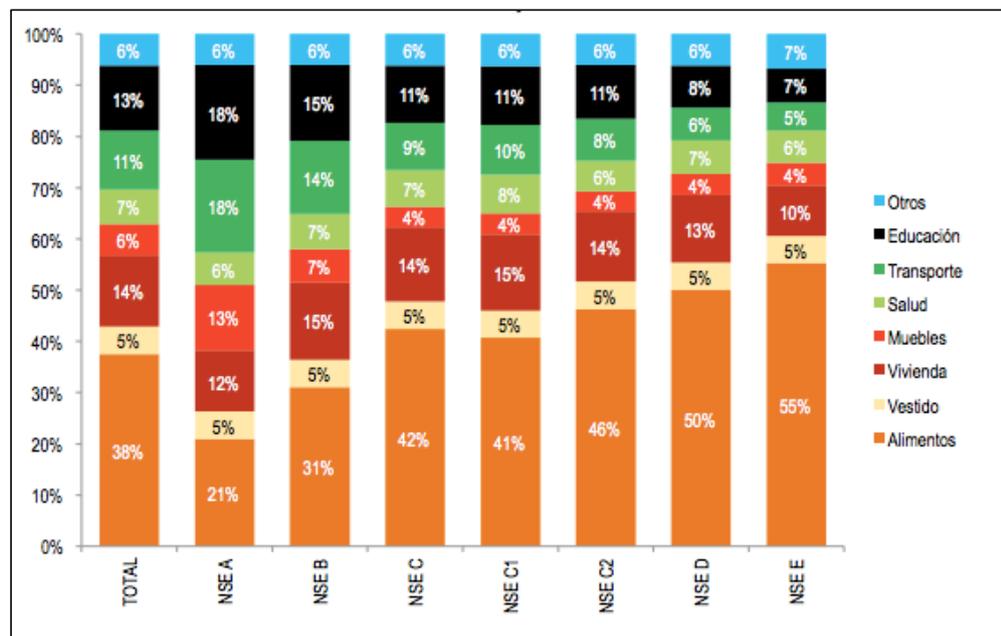
Tabla 7.3. Perfil de Personas Según NSE

	NSE A	Personas	NSE B	Personas	NSE C	Personas
18-25 años	10.9%	52,385	13.2%	286,796	13.7%	581,602
26-30 años	8.2%	39,409	7.6%	165,125	7.6%	322,641
31-35 años	6.4%	30,758	9.0%	195,543	6.8%	288,679
Total	25.5%	122,552	29.8%	647,464	28.1%	1,192,922
Porcentaje del total de personas en Lima Metropolitana						20%

Fuente: APEIM 2016

El rango etario elegido corresponde a la generación de los “millennials”, primera generación que creció siendo cibernautas, por lo que estos chicos tienen características y expectativas específicas. Dos de las características que más nos interesan para este proyecto es que “los millennials” se preocupan mucho por su salud y por cómo se ven y por otro lado están abiertas a cambios y nuevos hábitos que correspondan a sus intereses. Se eligió el NSE A, B y C porque concentra el 68.9% de la población en Lima Metropolitana, según la tabla del Informe de Niveles Socio-económicos de Apeim 2016 que aparece abajo, y esto nos permitirá alcanzar un volumen de producción costo eficiente y porque los NSE A, B y C tienen los ingresos suficientes para comprar el producto. En el gráfico 7.2 vemos que a medida que el NSE baja, el porcentaje de los ingresos que destinan a bebidas y alimentos asciende, así en el NSE C los alimentos (y bebidas) representan el 42% de sus ingresos, mientras que en el NSE D y E éstos representan el 50% y 55% respectivamente.

Gráfico 7.2. Distribución del Gasto según NSE 2016



7.4.2 Perfil del adulto joven

A pesar de que el estudio de “El Perfil del Adulto Joven 2016” de Ipsos considera el rango etario de 21-35 años y que nuestro grupo objetivo es 18-35 años, creemos que la mayoría de los resultados de este estudio se aplican a nuestro GO. Entonces ¿Quiénes y cómo son los millenials en el Perú?

Según el estudio en mención: la distribución por género es de 49% hombres y 30% son jefes de hogar, mientras que el 51% son mujeres y 43% son amas de casa; 2 de cada 3 tienen pareja, 57% tiene hijos, en promedio 2; 37% vive con sus padres y 27% viven solos; 91% tiene secundaria completa, 31% tiene estudios superiores completos y 1% tienen título de postgrado; 1 de cada 4 estudia actualmente, más del 50% estudia una carrera universitaria y 1/3 estudia en un instituto superior; 2 de cada 3 trabajan y han tenido 4 trabajos en promedio; el sueldo promedio mensual es de S/ 1,300; la mitad se encuentra satisfecho con su trabajo y más de la mitad se cambiaría; 44% planea viajar al interior, 42% planea poner un negocio, 42% planea comprar artefactos para el hogar y 38% planea comprar artefactos tecnológicos; 57% va a restaurants, 55% realiza caminatas en parques o malecón y 53% asiste a playas.

7.4.3 Grupo Objetivo Psicográfico

Las principales características de los millenials peruanos son:

- Alta conectividad a internet y redes, en Perú menos que en otros países del mundo.
- Visión Carpe Diem: viven en el momento y buscan la pasión en todo lo que hacen.
- Son participativos y están a favor de la democratización de la información.
- El dinero si importa y son menos emprendedores que en el resto del mundo.

- Laboralmente necesitan sentir que están contribuyendo y haciendo una diferencia, necesitan de elogios y motivación, aún así tienen una alta movilidad laboral.
- Evalúan los productos en su relación calidad-precio y se guían principalmente de la recomendación de otras personas.
- Quieren retribuir a la comunidad y ser personas responsables con el medio ambiente.
- La apariencia y la imagen de marca son importantes.
- Comparan por internet antes de comprar.
- Alta exigencia en relación a las marcas y los políticos.
- Viven on-the-go.
- Han reemplazado a la televisión y al cine por internet y periódicos.
- Quieren flexibilidad temporal y buena relación tiempo personal y trabajo.

Profundizando en quiénes son los millenials en Lima, Arellano Marketing afirma que muchos de ellos son jóvenes de la cuarta generación de familias que llegaron a Lima desde provincias, que todavía tienen mucho que demostrar y que por lo tanto “No son los típicos millenials, sino que tienen el espíritu de la generación X en el sentido de que el 65% de ellos tiene como objetivo crecer económicamente y afirman que deben trabajar duro para conseguir sus objetivos. Esta generación todavía no es la del relajo”, advierte ¹. Encontramos que en términos de estilo de vida, Arellano Marketing, segmenta a los millenials en Lima en 3 grupos, según sus ansias y motivaciones para salir adelante: 1) los entusiastas, jóvenes de 20-22 años que

¹ “Arellano Marketing: 6 grandes tendencias del consumidor peruano”. Entrevista a Rolando José Arellano, Gerente General de Arellano Marketing a Día Uno de El Comercio, 5 de Diciembre del 2016.
<http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039>

quieren terminar su carrera; 2) los inconformes, de 23-28 años que están inconformes con lo que han logrado; y 3) los aterrizados de 26-32 años que quieren equilibrio entre su vida profesional y su vida laboral.³

7.4.4 Tendencias acerca de las bebidas no-alcohólicas

Las principales tendencias acerca de comidas y bebidas para los millenials en el mundo son:

- Uno es lo que come, los millenials expresan quiénes son a través de los alimentos y las bebidas que eligen.
- La fotografía de los alimentos y bebidas continúa siendo importante.
- Alimentos y bebidas on-the-go
- Preferencia de bebidas y alimentos saludables, naturales, nutritivos y amigables con el medio ambiente: orgánicos, con menos azúcar y en envases reciclables.
- Preferencia por los bebidas y alimentos artesanales.

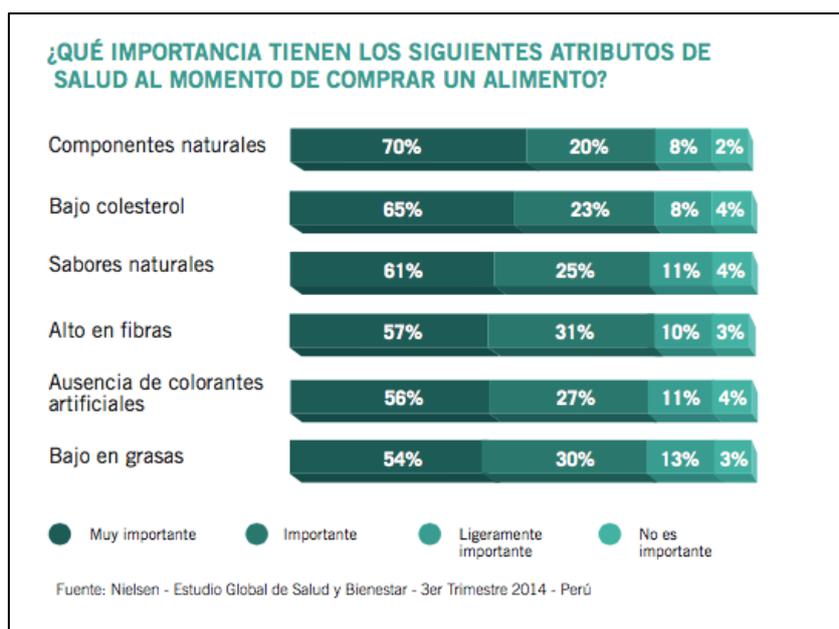
En el mundo, los millenials son conocidos por ser muy conscientes del cuidado de la salud, por ejemplo en un estudio elaborado por Tetra Pak México, el 51% de los jóvenes mexicanos evita la comida rápida aún cuando lleva una vida agitada y un 63% busca mejorar su salud a través de los alimentos y bebidas que consume.

En el Perú, ya que no tenemos estudios cuantitativos respecto a creencias de salud específicamente entre los millenials, usaremos los estudios que se refieren a las creencias acerca de salud de la población adulta en el Perú. En el estudio “Percepción y Realidad, un estudio sobre obesidad en América” de Datum Internacional y Win Americas en el 2014 se encontró que el 62% de los peruanos cree que tienen una vida saludable, el 52% realiza ejercicio regularmente al menos 2 veces por semana.

³ “El 84% de los millenials en Lima usan promociones cuando compran”. Entrevista a Arnaldo Aguirre, Gerente de Estudios Multi-clientes de Arellano Marketing a América Retail”, 6 de Octubre del 2014.
<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/el-84-de-los-millenials-en-lima-usan-promociones-cuando-compran/>

Asimismo el informe Nielsen acerca de la Salud y Bienestar en el Perú del 2014 indica que “ algo más de 8 de cada 10 peruanos afirma que toma activamente decisiones sobre la elección de su dieta alimenticia en base a alternativas de productos que ayuden a prevenir ciertos problemas de salud y un 74% declara realizar actividad física o practicar deportes de forma regular”⁴, según André Frenk, Market Leader Perú y Bolivia para Nielsen en entrevista a la revista Anda. Además precisa que son la Generación Z (menores de 20 años) y los Millennials (entre 21 y 34 años) quienes mayormente “consideran que los atributos saludables son importantes y están más predispuestos a pagar más por ellos”. Este estudio también indica los atributos de mayor importancia al comprar un alimento, resaltando la importancia de los atributos relacionados con ser natural.

Gráfico 7.3. Importancia de atributos de salud



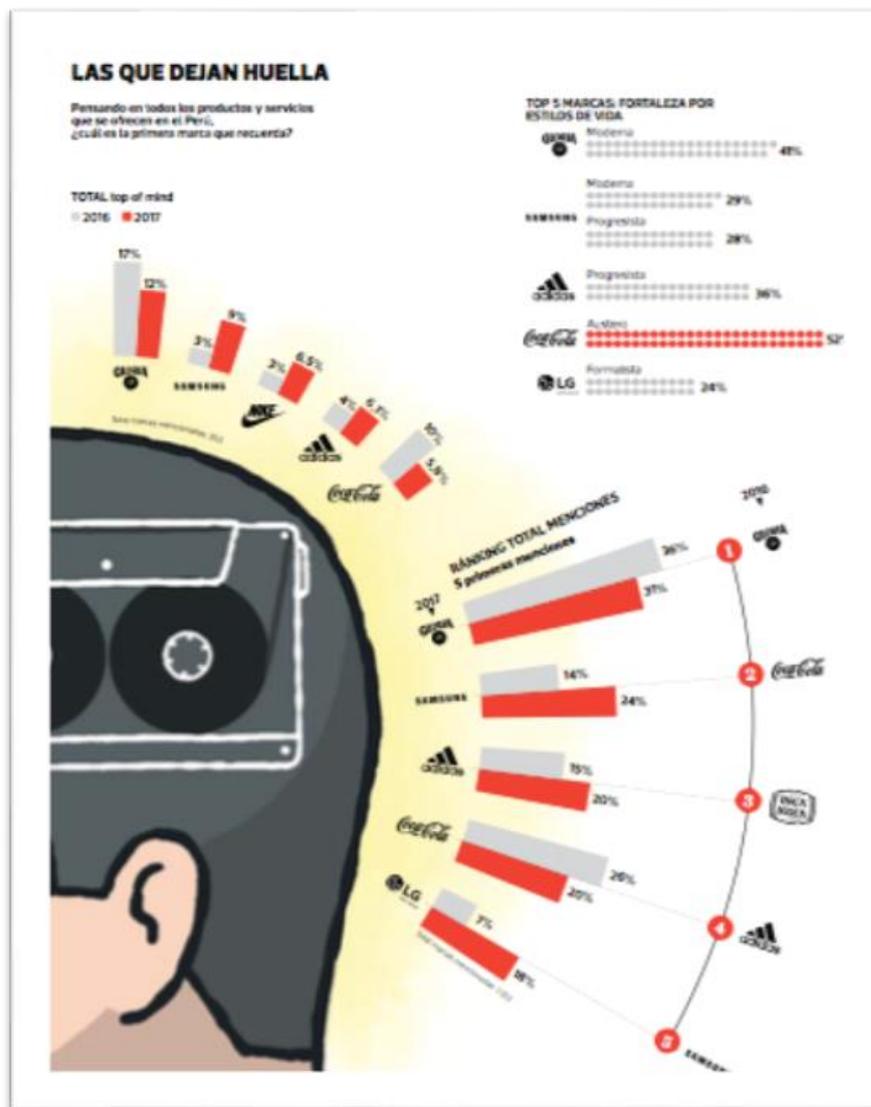
Fuente: Nielsen- Estudio Global de Salud y Bienestar – 3 er Trimestre 2014- Perú

En línea con la tendencia mundial “Uno es lo que come” citada anteriormente, vemos que los peruanos también recuerdan y se relacionan con las marcas que los definen. Así según el estudio de marcas 2017 de Arellano Marketing, las marcas de tecnología y de deportes están cobrando mayor importancia, Samsung ocupa el

⁴ André Frenk, Market Leader Perú y Bolivia Nielsen. Entrevista publicada en la Revista Anda en Mayo del 2015.

segundo lugar detrás de Gloria, Adidas Ocupa el tercer lugar y las que están quedando atrás son las marcas de consumo masivo que antes eran relevantes como Coca-Cola que quedó en 4to lugar.

Figura7.4. Top 5 Marcas: Fortalezas por Estilos de Vida



Fuente: Estudio de Marcas 2017 elaborado por Arellano Marketing y Día 1

7.5 Posicionamiento

Para crear el posicionamiento se ha tomado como base el concepto ganador testado, en el que destacan dos beneficios: el sabor de la limonada y lo saludable del té.

Figura 7.5. Concepto Té negro frío Mitad



The graphic is a promotional advertisement for 'Concepto Té frío MITAD Y MITAD'. It features a central image of a glass pitcher filled with a beverage, split vertically into two colors: dark brown on the left and light yellow on the right. Below the pitcher, the text reads '½ té frío salud' on the left and '½ limonada sabor' on the right. To the right of the pitcher, there are three paragraphs of text. The first paragraph describes the problem of drinking sugary sodas. The second paragraph introduces the product as a healthier alternative. The third paragraph provides pricing information for different packaging sizes. At the bottom right, there is a concluding slogan.

**Concepto
Té frío MITAD Y MITAD**

Todo el tiempo estoy afuera, estudiando, trabajando ... y cuando tengo sed termino tomándome una gaseosa. Es rica, pero sé que es dañina, me embota y engorda.

Desde ahora puedes tomar algo diferente: té negro frío **MITAD Y MITAD**, una bebida tan rica y refrescante como nuestra limonada y tan saludable como el té.

Esto es porque el nuevo Té frío **MITAD Y MITAD** contiene mitad té negro, mitad limonada y Splenda, por lo que sólo tiene 10 calorías por cada 450 ml. Además no contiene saborizantes ni colorantes artificiales, ni preservantes.

Té frío **MITAD Y MITAD** viene en envases de vidrio de 450 ml. a S/ 2.00 y en botellas de plástico de 1 litro a S/ 3.50. Puedes comprarlo en tu bodega favorita.

Té frío **MITAD Y MITAD**, la combinación perfecta de sabor y salud!

Fuente: Elaborado por los autores de esta tesis

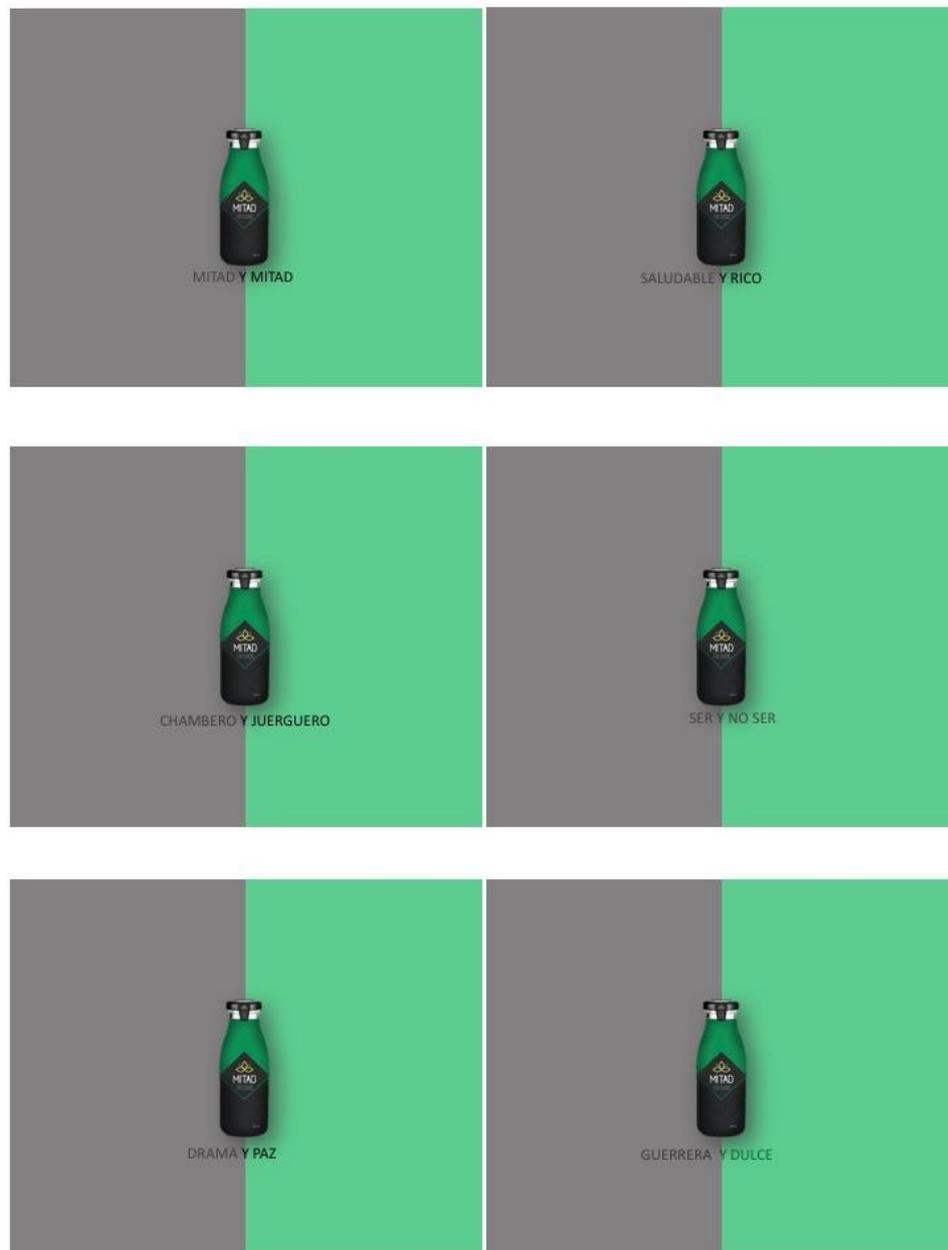
El insight o idea que se ha utilizado es que los millenials piensan que “uno es lo que come” o que “prefieren las marcas que los definen”, marcas que reflejan lo que piensan, lo que sienten, las decisiones que toman y cómo viven. Algunas características que también hemos considerado para crear el posicionamiento es que son muy exigentes con las marcas, se preocupan por su salud y su apariencia.

La herramienta elegida para expresar el posicionamiento es “Brand Tensity” de la agencia de publicidad Y&R, que profesa que las marcas actuales que son interesantes son aquellas que mantienen una tensión intrínseca entre dos beneficios y/o características opuestas, a diferencia de aquellas marcas con un solo beneficio, que hoy en día son consideradas aburridas. Para ver más detalles acerca de esta herramienta referirse al capítulo 2.1.6 Marco Conceptual.

Las dos fuerzas opuestas que coexisten en el concepto testado son: el beneficio de sabor y el de la salud. A pesar de que esa es una dualidad muy buscada

“rico y saludable”, los millenials son excesivamente escépticos al respecto, no creen que algo con buen sabor pueda ser saludable. En vez de conciliar estos dos conceptos queremos resaltar su polaridad, comparándola con la polaridad propia de estos jóvenes millenials. La marca “Mitad” entonces promoverá **LA LIBERTAD DE SER** que comprende los polos opuestos. Entonces al igual que “Mitad” puede ser *saludable y rico*, se puede ser *chambero y juerguero*; *guerrera y dulce* y *puede haber drama y paz*...todo a la vez.

Figura 7.6. Posicionamiento según la herramienta de Brand Tensity

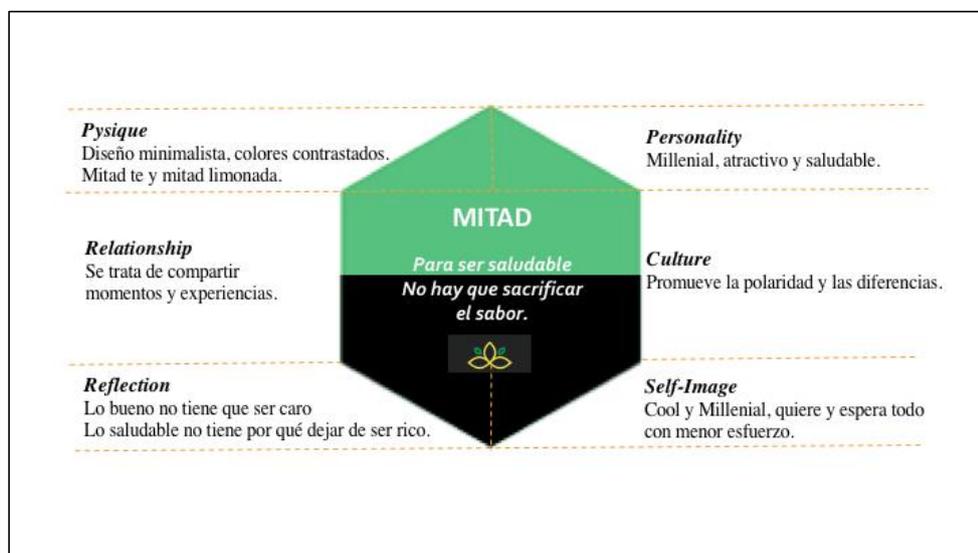


7.6 Identidad de Marca Nombre, Logotipo y Envase

7.6.1 Identidad de Marca

Se diseño de la identidad de marca según el prisma de Kapferer. La dimensión física de la marca tiene un diseño simple, minimalista y contemporáneo. La relación que quiere establecer con los millenials es la de compartir momentos y experiencias para ser parte de sus vidas. La marca actúa como un reflejo de lo que ellos piensan, por ejemplo los millenials no están acostumbrados a sacrificar el sabor para comer o tomar algo saludable. En términos de personalidad, Mitad tiene una personalidad millennial, es atractiva y saludable. En términos de cultura y valores, la marca promueve las diferencias y la tolerancia, en línea con su posicionamiento. La imagen propia que tienen los millenials es de ser “cool”, esperar que todo funcione para ellos con el menor esfuerzo.

Figura 7.7. Prisma de Identidad de Marca de Kapferer



7.6.2 El Nombre

El nombre elegido para la nueva bebida es “MITAD”, porque se basa en la diferenciación del producto compuesto por 50% Té Negro y 50% Limonada. Según lo

expuesto en el capítulo 5, el nombre evaluado fue la versión larga “MITAD Y MITAD” y éste nombre no fue del agrado de los entrevistados, básicamente por ser muy largo, motivo por el cual se acortó. Para que el nombre corto “MITAD” se entienda lo mejor posible, se usará un “lettering” descriptor debajo del logo, que indique la composición de ½ Té Negro y ½ Limonada.

7.6.3 Logotipo y envase

El logotipo desarrollado es el que se muestra en la figura abajo. Es simple y minimalista, como los millenials y la composición de mitad de té negro y mitad limonada está representada en el isotipo compuesto por limones en amarillo y hojas de té verde. La composición de producto también está plasmada en la aplicación del logotipo en el fondo dividido en mitad por dos colores. Esta división resalta al tener la palabra “MITAD” justo encima de la división. Los colores del fondo representan la “polaridad” del posicionamiento elegido, ya que efectivamente el tono del color verde del limón ha sido acentuado y el color marrón del té ha sido llevado a un extremo con el negro.

Figura 7.8. Logotipo de MITAD



Elaboración: diseñadora Analía Pigati por encargo de los autores de estasis.

El envase será una botella de vidrio de 450 ml, según la preferencia indicada en el estudio, y estará revestida por un envoltorio de termo formado que cubre el totalidad de la botella, lo cual permite controlar el diseño del envase al 100%.

El diseño del envase es el que vemos en la figura abajo, en base al logotipo, lettering, fondo y tramas elegidas. El diseño del envase es distintivo, persuasivo y connota una alta calidad vs. otras bebidas envasadas, así mismo es provocativo y llama a la prueba de producto. La información destacada, además de la composición de producto, es: “No contiene preservantes, colorantes ni saborizantes artificiales” y “Endulzado con splenda y azúcar rubia” según preferencias del estudio propietario.

Figura7.9. Botellay Etiqueta de MITAD





Elaboración: diseñadora Analía Pigati por encargo de los autores de estatisis.

Figura 7.10. “Facings” MITAD vs Free Tea



Elaboración: diseñadora Analía Pigati por encargo de los autores de estatisis.

Figura 7.11. “Facings” MITAD vs Coca-Cola



Elaboración: diseñadora Analía Pigati por encargo de los autores de estatisis.

7.7 Marketing Mix

7.7.1 Estrategia de Producto

En línea con la oportunidad de negocio de hacer crecer la categoría de Té frío RTD, aún una categoría pequeña en tamaño, pocos competidores, liderada por un líder pasivo que concentra más de 40% de participación de mercado y después de realizar una búsqueda o benchmarking global, descubrimos un producto de Té frío RTD, que responde a las necesidades del consumidor peruano que quiere una bebida saludable, pero rica y más que nada familiar. Cabe resaltar que, sobre todo, los consumidores peruanos somos extremadamente tradicionales y mantenemos las costumbres. El producto que pensamos tiene un gran potencial en el mercado peruano es el Té Frío “Half & Half”, mitad Té frío y mitad Limonada. Confiamos en que el mayor sabor a limón / limonada de este producto vs. otras marcas de Té fríos RTD y una buena campaña de comunicación podrán lograr cambiar el hábito y lograr que las personas tomen Té frío y no sólo la infusión de té caliente.

La inspiración para el producto y el concepto fue la Arnold Palmer. Dicen los rumores que en el Torneo del US Open de 1960 AP pidió que le hicieran un Té Frío con Limonada, una señora lo escuchó y pidió la misma bebida. El té frío con limonada se volvió tan famoso que la marca de Té frío más grande del mundo, Arizona lanzó una versión de té frío con limonada a la que llamó Arnold Palmer. Las demás marcas de Té RTD en Estados Unidos hoy tienen su versión de “Half&Half”.

Encontramos una fórmula de “Half&Half” que potencializa el sabor del limón o limonada, contiene sabores naturales y no contiene saborizantes ni preservantes químicos. Además está endulzado con azúcar rubia y splenda por lo que tiene un dulzor suave, con sabor natural y bajas calorías, exactamente 10 calorías por 500 ml. Los ingredientes de la fórmula de nuestra bebida son: Té negro instantáneo, azúcar rubia, ácido cítrico, sabor natural a limón, sólidos de jugo de limón, sucralosa y acesulfame de potasio.

Si comparamos este producto vs. el producto correspondiente de la marca líder Free Tea, es decir Té negro con limón, la nueva bebida tiene un sabor a limón o limonada más intenso y menos dulzor.

Proponemos concentrarnos en el lanzamiento exitoso de un sólo producto de 50% Té Frío y 50% Limonada en el tamaño personal de 450 ml. en el primer año. En el segundo año se lanzarán dos nuevas presentaciones: la presentación de 1 litro en plástico PET reciclable y la presentación de 300 ml. en tetra pack reciclable.

Se considerará implementar nuevos sabores de Té frío RTD, en base a la preferencia de las personas respecto a jugos caseros, por ejemplo jugo casero de maracuyá, piña o durazno.

7.7.2 Estrategia de Precio

Actualmente los precios al consumidor final, al canal minorista y el canal mayorista del principal competidor Free Tea y las principales bebidas sustitutos se encuentran en la tabla 7.3 abajo. Coca-Cola al ser la marca líder de la categoría de bebidas envasadas con mayor rotación, establece el precio más alto al consumidor en S/ 2.20, la sigue Free Tea con S/ 2.00, siendo los jugos químicos las bebidas envasadas con menor precio en S/ 1.00. La marca que menos margen otorga al canal es la de mayor rotación que es Coca-Cola. Por el contrario las marcas con menor rotación Free Tea y Cifrut otorgan menos margen. El margen de Free Tea al canal minorista es de 15% y el precio al minorista es de S/ 1.70; el margen al canal mayorista es de 9% y el precio al mayorista es de S/ 1.60.

Tabla 7.4. Precios y márgenes al canal minorista y mayorista

CANAL TRADICIONAL			
	Precio al Minorista	Precio al Consumidor	Mark down
Coca Cola 500 ml	S/. 2.03	S/. 2.20	8%
Free Tea 475 ml	S/. 1.70	S/. 2.00	15%
Cifrut 500 ml	S/. 0.80	S/. 1.00	20%
	Precio al Mayorista	Precio al Minorista	Mark down
Coca Cola 500 ml	S/. 2.00	S/. 2.10	5%
Free Tea 475 ml	S/. 1.60	S/. 1.75	9%
Cifrut 500 ml	S/. 0.70	S/. 0.80	13%
CANAL MODERNO			
	Precio al Supermercado	Precio al Consumidor	Mark down
Coca Cola 500 ml	S/. 1.94	S/. 2.20	12%
Free Tea 475 ml	S/. 1.80	S/. 2.00	10%
Cifrut 500 ml	S/. 0.80	S/. 1.00	20%

Elaboración: Autores de esta tesis

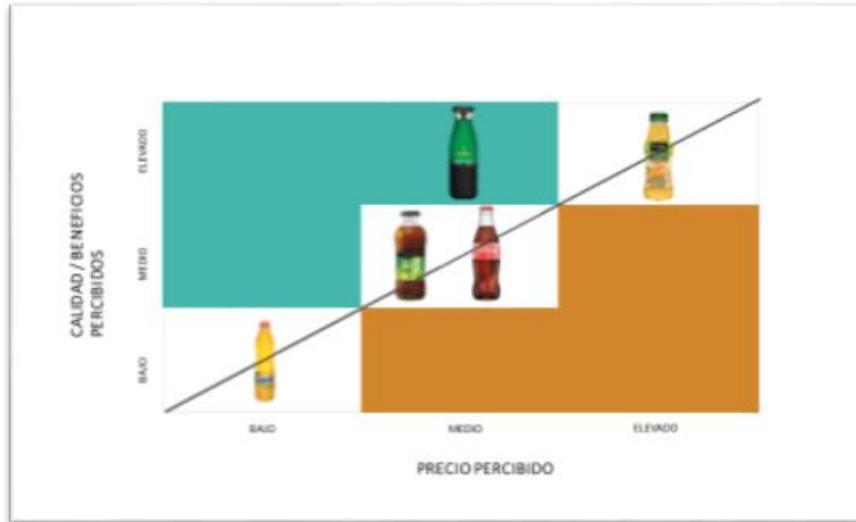
Dado que nos encontramos en la etapa de lanzamiento el objetivo de precio es maximizar el volumen y la participación de mercado a través de la prueba de producto y la conversión de bebidas gaseosas y jugos al nuevo producto. Se ha elegido una estrategia de precio de penetración para fomentar la conversión de las bebidas gaseosas al nuevo Té frío Mitad que es rico y más saludable. El nuevo Té frío Mitad El nuevo Té frío Mitad estará – 15% vs. gaseosas por envase y paridad vs Free Tea.

7.7.2.1 Precio al consumidor final

En el estudio propietario de Té frío RTD pudimos apreciar que la calidad de percibida de la nueva bebida de Té frío Mitad es mucho mejor que free Tea: el agrado general de Mitad es de 77% vs 73% de Free Tea; la intensidad de sabor de Mitad es de 75% vs 73% de Free Tea; la intensidad de sabor a te de Mitad es de 76% vs 70% de Free Tea; la intensidad a limonada de Mitad es de 75% a 79%; y el nivel de dulzor de Mitad es de 78% vs 76% de Free Tea. Asimismo recordemos que el precio que más personas estarían dispuestas a pagar por la nueva bebida, después de estar expuestos al concepto y de la prueba a ciegas de producto es de S/ 2.00 con 43.6%. Para más detalle acerca de los resultados del estudio favor revisar el capítulo 5 de esta tesis.

En base a la percepción de las marcas y el precio de los principales competidores hemos elaborado el gráfico de Calidad percibida vs precio abajo, donde Mitad se encuentra en calidad superior y precio medio, resultando ser una muy buen ecuación de valor.

Figura 7.12. Calidad percibida vs Precio



Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo al objetivo y estrategia de precios, así como de acuerdo a la calidad percibida y al precio que la mayoría de personas están dispuestas a pagar, el precio al público de la nueva bebida de té frío Mitad x 450 ml. es de S/ 2.00.

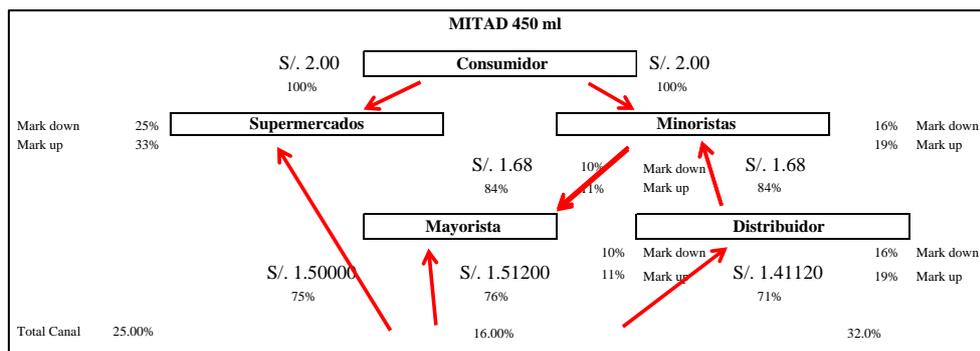
Según la misma estrategia, el precio de la nueva bebida de té frío Mitad x 1 litro será de S/ 3.50 y la presentación de 300 ml costará S/ 1.00. Estas presentaciones se lanzarán el segundo año.

7.7.2.2 Precio y márgenes al canal

Los márgenes a los distribuidores, mayoristas y minoristas serán siempre competitivo, es decir iguales o mejores que los de Free Tea, según el cuadro abajo. El margen al distribuidor es de 16% mark down y 19% mark up, el margen que el distribuidor deberá dar al minorista será igualmente de 16% mark down y 19% mark up. Para el primer año, el precio de lista de la empresa al distribuidor será de S/ 1.4112 por botella y el precio que el distribuidor dará al minorista es de S/ 1.6800. El margen al mayorista es de 10% en mark down y 11% en mark up, por lo tanto el precio de lista de la empresa al mayorista es de S/ 1.5120 y el precio que el mayorista dará al minorista será de S/ 1.6800. El margen al supermercado es de 25% en mark

down y 33% en mark up, por lo que precio de lista de la empresa al supermercado es de S/ 1.500. Estos precio contemplan el pago a 60 días.

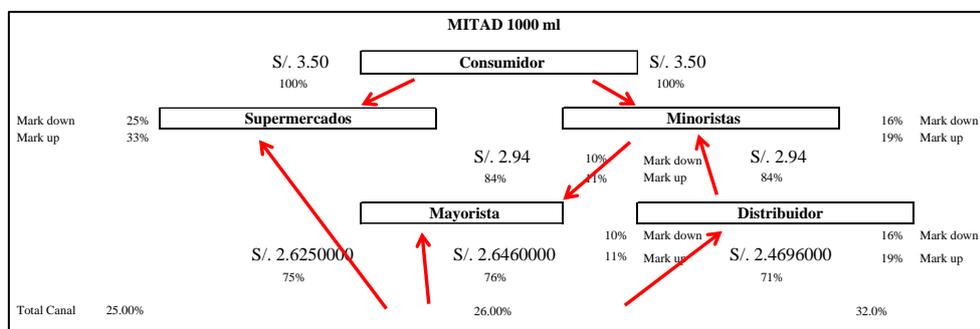
Figura7.13.Araña de márgenesal canal Mitadx 450 ml.



Elaboración: Autores de esta tesis

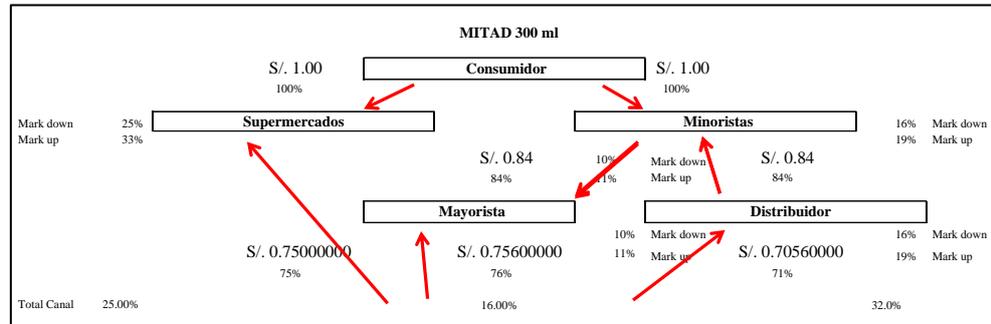
En el segundo año que se introducirán las presentaciones de 1 lt. y 300 ml. los márgenes al canal se mantendrán. El precio de la presentación de 1 lt. para el distribuidor es de S/ 2.4696, para el mayorista es de S/ 2.646 y para el supermercado es de S/ 2.625. El precio de la presentación de 300 ml. para el distribuidor es de S/ 0.7056, para el mayorista es de S/ 0.756 y para el supermercado es de S/ 0.75.

Figura7.14.Araña de márgenesal canal Mitadx 1 lt.



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura7.15.Araña de márgenesal canal Mitadx 300 ml.



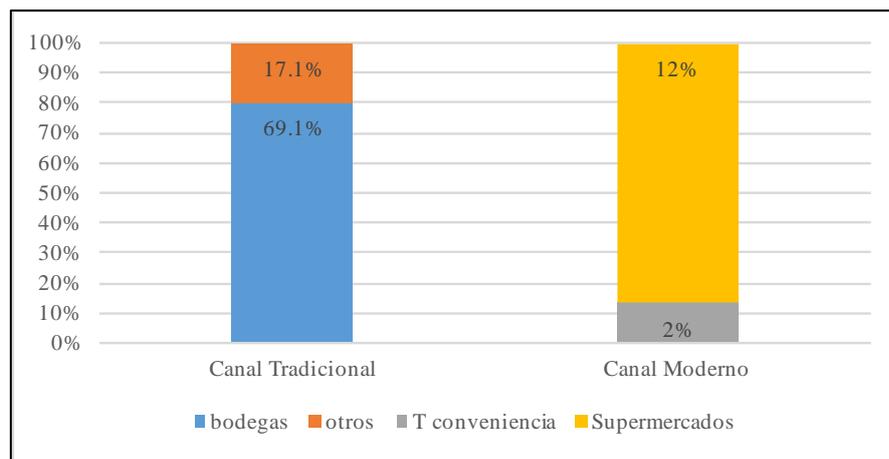
Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.3 Estrategia de Distribución

Lograr la más alta distribución numérica en Lima Metropolitana será clave y un reto para el lanzamiento de la nueva bebida Mitad. Como sabemos la distribución eficiente, sobre todo del canal tradicional es muy difícil de lograr en Lima. Esto es porque existen un gran número de bodegas, kioskos y puestos de mercado, usualmente pequeños, dispersos por todo Lima y hay que llegar a ellos uno por uno.

La distribución del Té RTD se realiza principalmente a través del canal tradicional con 86% del volumen y 14% a través del canal moderno, según el gráfico abajo. Motivo por el cual, gran parte de los esfuerzos de distribución se orientarán al canal tradicional.

Gráfico 7.4 Canales de Distribución de Té RTD 2016



Fuente: Euromonitor

Las bebidas envasadas tienen una lata penetración, 92% en el 2016 según Euromonitor, por lo tanto las empresas que producen y comercializan bebidas envasadas tienen sistemas de distribución que llegan a casi todos los puntos de venta en Lima. Las marcas líderes de bebidas envasadas son Coca-Cola e Inca-cola que son producidas por Lindley, que concentra el 49.5% del volumen. Le siguen las marcas de Ajeper que concentra en 20.2% del volumen y las marcas de Pepsico que obtienen el 8.9% del mercado. El embotellador Lindley todavía no cuenta con una marca de té RTD, Ajeper tiene Free Tea y Pepsico Lipton, 2 de las marcas líderes en té RTD.

Una de las grandes ventajas de Ajeper siempre ha sido su distribución, especialmente en bodegas y la distribución de Free Tea no es una excepción. Así lo confirmó el estudio de té RTD, en el que uno de los atributos más importantes asociados a Free Tea es “Es fácil de encontrar” con 77.24% T2B, significativamente superior que todas las demás marcas de té RTD. Ajeper cuenta con una distribuidora exclusiva “Canan”, propiedad del mismo grupo, que a su vez sub-contrata a un gran número de microempresarios con transporte propio. Por lo que su distribución es realmente una distribución indirecta. Como tiene muchos pequeños distribuidores en vez de uno o dos grandes distribuidores, Aje puede mantener el control y minimizar costos con una distribución tercerizada.

Pepsico para su marca Lipton, cuenta con una distribución indirecta a través de la distribuidora CBC Perú. CBC cuenta con la fuerza de la distribución de Ambev, ya que en el 2015 absorbió su equipo de comercialización y hoy está a cargo de la distribución de todas las cervezas y gaseosas de Ambev. La distribución de Lipton claramente prioriza el canal moderno, supermercados y tiendas de conveniencia y tiene menos cobertura en bodegas. La distribuidora CBC Perú, según entrevista a Aníbal Mujica, director general de CBC en el Perú, publicada por Gestión el 11 de Abril del 2016, atiende a 100,000 puntos de venta en Lima con la más alta tecnología.

La distribución de Leaf Tea del grupo Gloria es muy similar a la de Ajeper. Gloria cuenta con una distribuidora Deprodeca que comercializa y distribuye sus marcas. Deprodeca a su vez cuenta con distribuidores que hacen la cobertura. La fortaleza de Gloria siempre han sido los supermercados, vs las bodegas.

7.7.3.1 Visitas a los Puntos de Venta

La presencia de las marcas de Té RTD varía mucho según el punto de venta, incluso dentro de los supermercados, las tiendas por conveniencia, bodegas y kioskos.

Wong destina un espacio muy reducido para las marcas de té RTD y este espacio no está claramente definido o separado de los jugos. Dentro de este espacio Free Tea ocupa el mayor espacio, que obtiene 18 “facings” 3 horizontales y 6 verticales, casi todas las filas de la góndola. Leaf Tea obtiene 10 “facings”, 1 horizontal en 3 verticales, 2 horizontales en 2 verticales y 3 en 1 horizontal. Lipton obtiene 8 “facings”, 2 horizontales y 4 verticales. Su visibilidad es mayor que la de Leaf Tea por la ubicación de sus “facings”. Beberash obtiene 6 “facings”, 3 horizontales y 2 verticales. Vida Sólo obtiene 2 “facings” 2 horizontales y 1 vertical, la fila más alta de la góndola, pasando desapercibida. Cabe resaltar la presencia de la marca de té RTD importada Arizona que obtiene 10 “facings” 3 verticales y 3 horizontales y 1 vertical en 1 horizontal.

Los precios de las marcas de té RTD en Wong son de S/ 2.00, salvo las marcas en oferta que son te Vida en S/ 1.35 por botella de plástico de 450 ml. y Leaf Tea en S/ 0.86 por botella de plástico de 450 ml. El precio del té RTD importado Arizona es de S/ 5.50 por lata de 340 ml y S/ 7.20 por botella de 16 onzas.

Vivanda claramente define un espacio para los productos de té RTD y el espacio en la tienda de Magdalena que se visitó es bastante grande con un total de 98 “facings”, 14 horizontales y 7 verticales. Free Tea obtiene la más alta visibilidad con 56 “facings” 14 horizontales y 4 verticales. Le sigue Leaf Tea con 14 “facings” 14 horizontales y 1 vertical. Lipton tiene solo 5 “facings” 5 horizontales y 1 vertical. Acá encontramos una nueva y pequeña marca Hornimans que usa la misma marca de té en infusión para su bebida de té RTD. Hornimans obtiene 9 “facings” 9 horizontales y 1 vertical. Arizona, también está presente y obtiene 6 facings, 6 horizontales y 1 vertical, entre latas y botellas.

Los precios en Vivanda son notablemente más bajos: el precio de Free Tea es de S/ 1.70 en botella de plástico de 450 ml. y S/ 1.80 en botella de vidrio de 450 ml. y el precio de Leaf Tea es de S/ 1.50. Lipton se mantiene en S/ 2.40 y Arizona en S/ 7.00.

Para el caso del autoservicio Plaza Veá, se encuentra delimitado en cuatro líneas el espacio para los té RTD ocupando Free Tea la mayor cantidad de espacio con 32 “facings”, 4 en la primera línea, 9 en la segunda, 10 en la tercera línea y 9 en la última línea, todas hacia el lado izquierdo de las cuatro líneas.

Por su parte, Leaf Tea obtiene 8 “facings” en horizontal; la marca Lipton 6 “facings”, 3 horizontales y 2 verticales; Té Hornimans de igual manera, 6 “facings”, 3 horizontales y 2 verticales. Té Arizona ocupa 3 “facings”, 2 horizontales y 1 vertical. Muy cercanos también están ubicados bebidas a base de malta, aloe vera y fusiones de frutas con vegetales. Los jugos se encuentran en la góndola contraria a la de té RTD.

Los precios de las marcas de té RTD en Plaza Veá son: Free Tea en botella de vidrio S/1.60 soles y en la presentación de botella de plástico es de S/1.40 soles; el precio de Leaf Tea presenta un precio de S/1.20, Lipton S/2.30 soles, Hornimans S/1.89 soles y Arizona en botella de vidrio S/5.99 soles.

En Tambo todas las bebidas están en refrigeradoras, existe poco espacio y hay poca variedad de bebidas, por lo que todas las bebidas están juntas. El té RTD está junto a los jugos y las bebidas de hidratación. Free Tea obtiene 1 “facings” y Leaf Tea 2 “facings”. El precio de Free Tea es de S/ 1.70 y Leaf Tea está en S/ 1.20. En Tambo no se encontraron más marcas de Té RTD.

Como vemos en la tabla abajo Free Tea obtiene un claro liderazgo en términos de “facings” en todos los puntos de venta en el canal tradicional. La segunda posición la ocupa Leaf Tea y Lipton y Arizona tienen un número de “facings” similar. Para la nueva bebida Mitad se piensa contar con alrededor de 20% de “facings” ubicados a la altura de la vista.

Tabla 7.5. “Facings” de la principales marcas de Té RTD en canal moderno

	Free Tea	Lipton	Leaf Tea	Arizona	Otros	Total
Wong	18 34%	8 15%	10 19%	10 19%	7 13%	53
Posición	Altura vista	Altura vista	Por encima vista	Por encima vista	Por debajo vista	
Vivanda	56 57%	5 5%	14 14%	6 6%	17 17%	98
Posición	Altura vista	Por encima vista	Por debajo vista	Por encima vista	Por debajo vista	
Plaza Vea	32 58%	6 11%	8 15%	3 5%	6 11%	55
Posición	Altura vista	Por encima vista	Altura vista	Por encima vista	Por debajo vista	
Tambo	1 50%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	2
Posición	Altura vista	Ninguno	Altura vista	Ninguno	Ninguno	

Elaboración: Autores de esta tesis

La presencia de marcas de té en las bodegas de Los Olivos es reducida, no tienen publicidad al exterior de la bodega ni dentro y cuentan con entre 1 y 3 “facings” horizontales por bodega, el único té RTD que se encontró y escasamente fue de la marca Free Tea. Sólo se ofrece en la presentación personal y los precios varían dependiendo de la ubicación de la bodega. Se pudieron obtener hasta 3 tipos de precios distintos: S/ 1.50, S/ 1.80 y S/ 2.00. Las bodegas que están en la avenida cobran más alto, las que se encuentran entre calles cobran hasta S/ 1.50. Sin embargo se le consultó a un bodeguero principal de la zona de la avenida para preguntarle el porqué de la discrepancia de precio y este manifestó que “se cobra según la cara” siendo esta afirmación una muestra más que es un mercado bastante informal en donde se requiere más supervisión.

En el canal mayorista de bebidas ubicado en Jr. Ayacucho en el Cercado de Lima se encontró en mayoría sólo Free Tea y en menor cantidad de Leaf Tea. El primero cuesta S/ 15.00 soles el paquete de 12 botellas, lo cual nos da un precio de S/ 1.25 por unidad. La exposición de los productos es mínima porque sólo están apilados unos encima de otros. Los vendedores manifestaron que si venden “sin boleta o factura” pueden dejarlo hasta en S/ 14.50 el paquete de 12 botellas. En cuanto al segundo producto: Leaf Tea, el precio es de S/ 12.00 soles el paquete de 12 unidades. La exposición al igual que en Free Tea es mínima.

7.7.3.2 Sistema de los canales de distribución

El objetivo de distribución numérica considerado para el primer año es de 30%, tomando en cuenta que las distribuidoras con mayor cobertura tiene exclusividad con las tres principales marcas de te RTD, Free Tea, Lipton y Leaf Tea.

Se trabajará con una distribución intensiva, de forma indirecta para el canal tradicional y de forma directa para supermercados y mayoristas. Esto se debe a que la nueva bebida de té RTD es un producto masivo de bajo precio y se necesita llegar a la mayor cantidad de puntos de venta posibles de forma eficiente, en especial a las bodegas y kioskos, ya que concentran el 80% de la venta de la sub-categoría de te RTD. Se desestimó la opción de la distribución directa a bodegas ya que limitaría los puntos de ventas a los que se podría llegar y montar un equipo de ventas para un solo producto sería ineficiente.

Las características del mercado que se tomaron en cuenta para el diseño del sistema de canales de distribución son: una longitud de 4 entidades (Productor, Distribuidor, Minorista y Consumidor Final), gran anchura e intensidad (alrededor de 10,000 bodegas, 100 supermercados y 4,000 tiendas de conveniencia aproximadamente), menor concentración de la venta de bebidas envasadas por lo que se necesita un canal largo; y que el 80% de la compra se realiza en bodegas y kioskos en formatos personales “on-the-go”.

Para lograr mayor eficiencia se compararán las auditorías de puntos de venta de CCR, en base a la cual se trabajarán índices de distribución ponderada de los puntos de venta. Se elegirán las bodegas y las áreas con el índice más alto, para llegar a mayor cantidad de consumidores finales de la forma más eficiente.

Para el primer año la distribución se llevará a cabo a través de un solo distribuidor multi-clientes mediano, probablemente será un golosinero y/o snackero, que atenderá al canal tradicional es decir a bodegas, kioskos y mercados. Se pedirá exclusividad sólo para la línea de te RTD. El distribuidor tendrá 16% mark down y 19% mark up, el margen que el distribuidor deberá dar al minorista será igualmente de 16% mark down y 19% mark up.

Se elegirá este distribuidor de acuerdo al que cumpla mejor con los siguientes requerimientos: contar con un portafolio de marcas no mayor a 20, con llegada a por lo menos 40,000 puntos de venta minorista en Lima Metropolitana, contar con una tecnología que permita compartir datos de venta de forma diaria, estar abiertos a que sus equipos de ventas trabajen con supervisores de Mitad, deberá tener capacidad logística, experiencia de no menor de 10 años, buena reputación en el mercado y un alto compromiso con el proyecto. Pensamos que el distribuidor tendrá un aproximado de 8 equipos de vendedores. Se contará con una bolsa de comisiones para los vendedores del distribuidor equivalente al 2% de las ventas. Algunos buenos ejemplos de candidatos distribuidores son: Comercia y Corporación Vega.

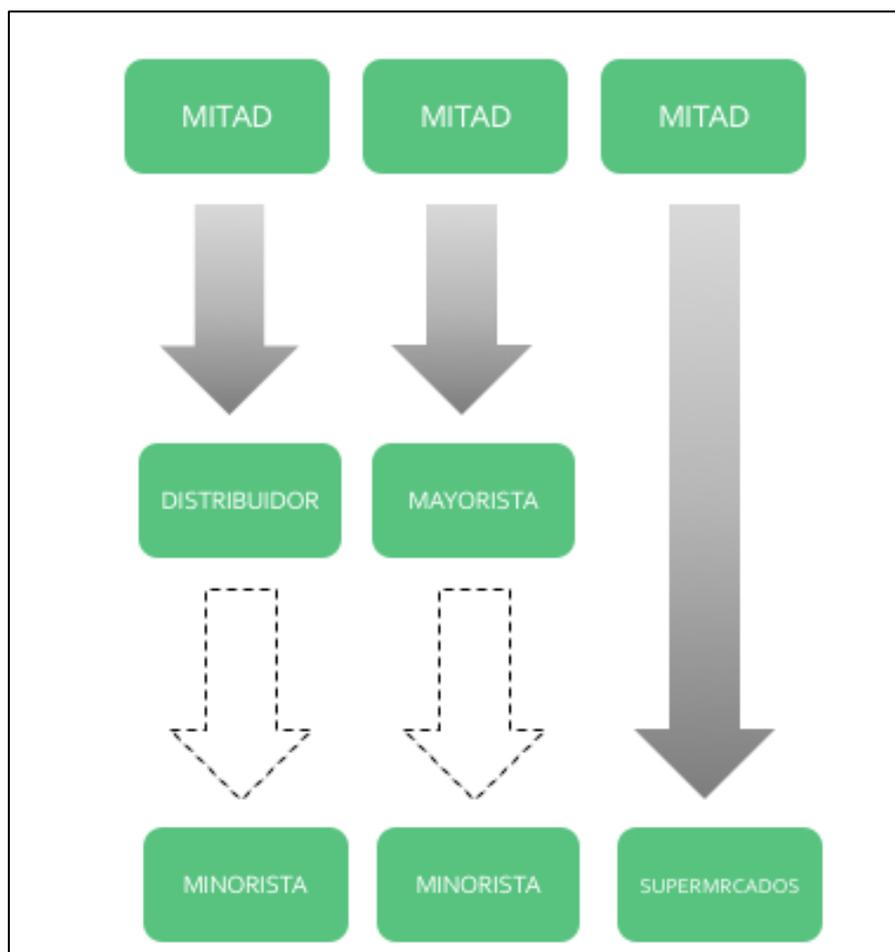
Las funciones del distribuidor serán de:

- Operador logístico: el distribuidor recogerá las botellas de Mitad del productor/maquilador y las llevará a su almacén, desde donde realizará los despachos par las bodegas según los pedidos.
- Ventas: El equipo de ventas del distribuidor, presentará y promoverá la nueva bebida Mitad, explicando sus beneficios a los bodegueros. Con el uso de tecnología el equipo de ventas del distribuidor enviará información clave de ventas y de la competencia de forma diaria. Ellos también tendrán como objetivo incrementar la presencia en puntos de venta para incrementar la distribución numérica.
- Visual Merchandising y “facings”: el equipo de ventas del distribuidor estará a cargo de lograr la mayor visibilidad posible en las bodegas. Como mínimo Mitad deberá tener paridad de “facings” que Free Tea en bodegas. Los elementos de visibilidad de marca se coordinarán con el equipo de Marketing que estará a cargo de su diseño y ejecución.
- Monitoreo del mercado y de la competencia: El distribuidor deberá estar al tanto de todos los movimientos y ataques de la competencia, como por ejemplo pedidos de exclusividad, movidas de precio, iniciativas de merchandising y comunicación y/o promociones.

Se atenderá a mayoristas y al canal moderno, es decir a las cadenas de supermercados de forma directa. Para los mayoristas y las cadenas de supermercados,

se contratará un transportista que llevará la mercadería al almacén central de cada cadena. La distribución a cada una de las tiendas de los supermercados estará a cargo de cada supermercado.

Figura 7.16. Diseño de Canales de Distribución de Mitad



Fuente: Elaboración propia

Para el segundo año se elegirá un segundo distribuidor, un distribuidor adicional. Este segundo distribuidor deberá cumplir los mismos requisitos que el primero y cumplirá las mismas funciones. Se estima que este segundo distribuidor aportará 30,000 nuevas bodegas y kioscos con las que se incrementará la distribución numérica a 40%.

7.7.3.3 Equipo y trabajo de ventas

El equipo de ventas estará compuesto por un Gerente de ventas, por 5 supervisores, un supervisor por cada dos grupo de vendedores de cada distribuidor y por un “Key Account Manager” que gestionará la relación con los supermercados. El segundo año se incorporarán 3 Supervisores de ventas más que acompañarán a los equipos de ventas del nuevo distribuidor.

El Gerente de Ventas tendrá responsabilidad sobre las ventas y el equipo de ventas, su fortaleza principal deberá ser la construcción de distribución numérica en el canal tradicional.

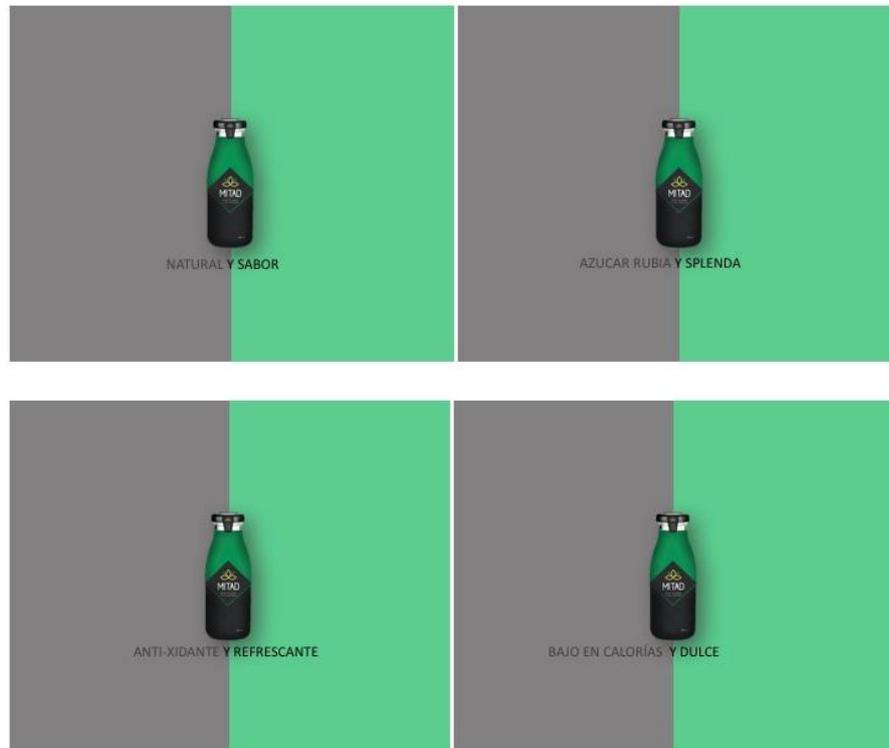
La función del supervisor es el de acompañamiento del grupo de vendedores del distribuidor y el del traslado de información crítica de ventas y de la competencia. También realizará actividades de Trade Marketing en coordinación con el equipo de Marketing. Uno de los supervisores atenderá la venta directa a mayoristas. En principio se atenderá solo al Mercado Central de mayoristas de bebidas de la Av. Ayacucho en el Cercado de Lima.

La función del “Key Account Manager” es negociar las ventas a los supermercados, los espacios o “facings” en las góndolas, las promociones al consumidor y la participación de la marca en las actividades de marketing de las cadenas, como por ejemplo, presencia en encartes y avisos. Para más detalle acerca del trabajo de visibilidad en punto de venta favor referirse al punto 7.7.4.6 Comunicación en el Punto de Venta.

7.7.4 Estrategia de Comunicación

La comunicación se enfocará en conectar y establecer una relación con los jóvenes de manera emocional, promoviendo “La Libertad de Ser” y las características opuestas de personalidad, valores que comparten ellos con la marca. Igualmente se resaltarán en la comunicación las características opuestas del producto relacionadas a la polaridad de “saludable” vs “rico”. Por ejemplo la polaridad entre *natural* y *sabor*, *azúcar rubia* y *splenda*, *anti-oxidante* y *refrescante*, y *bajo en calorías* y *dulce*, como lo vemos en la figura 6.2 abajo.

Figura 7.17. Características de producto a ser comunicadas



Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.4.1 Medios Masivos de Comunicación e Internet

Los medios masivos de comunicación son vitales para este proyecto, no sólo porque estamos hablando de una marca nueva sino porque queremos lograr un cambio de hábito: que los jóvenes adopten el té frío como una de sus bebidas habituales. No hay forma de lograr estos dos grandes objetivos, sino es con el uso muy eficiente de los medios masivos de comunicación. Esto es porque tienen un alcance muy alto que nos permitirá llegar a una gran cantidad de personas rápidamente de la forma más eficiente y porque los medios masivos tienen una capacidad de persuasión que ningún otro medio tiene. Por supuesto en el mix de medios se considerará publicidad digital.

Los Objetivos de Medios son los siguientes:

- Alcanzar 70% de alcance en el grupo objetivo en los primeros tres meses de campaña y el 90% en el primer año.
- Maximizar el alcance.

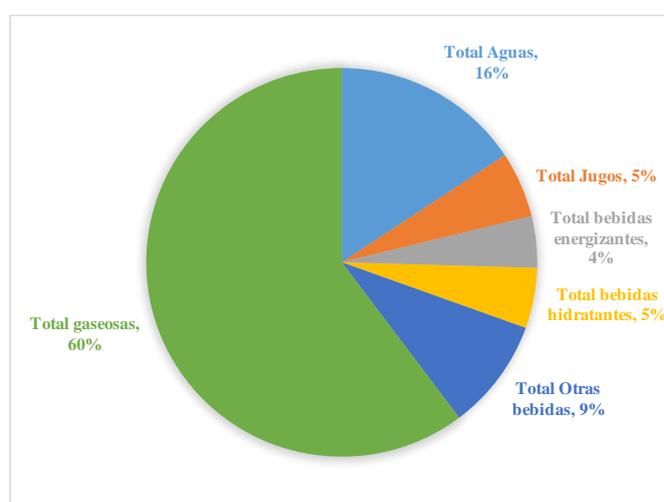
- Ser la tercera marca de mayor inversión en la categoría de bebidas no alcohólicas y gaseosas.
- Liderar la sub-categoría de té RTD en inversión y en SOV.

La competencia en Medios

Analizamos minuciosamente la actividad de medios de la categoría, ya que el Plan de Medios para el lanzamiento de “Mitad” deberá ser competitivo no sólo vs. la marca de Té RTD líder, sino vs las gaseosas, los jugos y el agua.

La categoría de bebidas no-alcohólicas es una de las que más invierte en medios, alcanzando US\$ 43 millones (43'356,267) en el 2016, a tarifas promedio del mercado según Ibope. Como vemos abajo la sub-categoría que más invierte es la de gaseosas con 60% del “Share of Investment” (SOI), seguido por aguas con 16% y Jugos con 5%. El 9% de la inversión la tienen otras bebidas, que incluye las bebidas en sobre, las bebidas nutritivas, el Té RDT entre otras. La única marca de té RTD con presencia en medios es Free Tea y su actividad se analiza en detalle más adelante. Las gaseosas claramente dominan la categoría.

Gráfico 7.5. Share of Investment de Bebidas No-Alcohólicas 2016

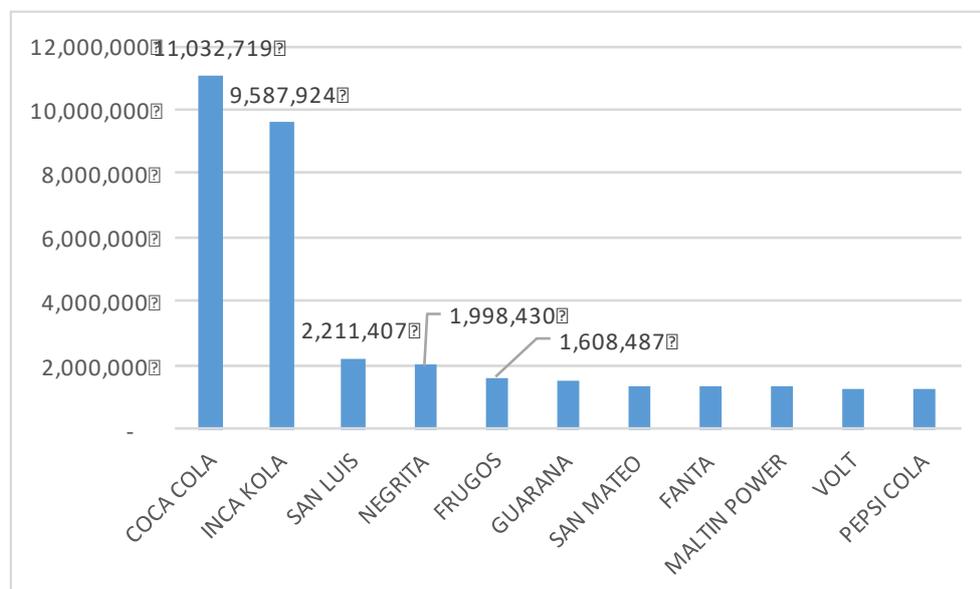


Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

Existe un claro liderazgo de inversión de Coca Cola con una inversión de US\$ 11 millones (11'032,719) y de Inka Cola con una inversión de US\$ 9.5 millones (9,'587,924) en el 2016, según Ibope. Le siguen otras marcas cuya inversión está muy por debajo de las dos marcas líderes, según la tabla abajo. Las 15 marcas que invierten más concentran el 41% de la inversión total de la categoría.

Gráfico 7.6. 15 Marcas de Bebidas No- Alcohólicas con mayor Inversión Publicitaria 2016 (En US\$)



Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

Por motivos de planificación, se ha realizado una proyección de cuánto invertirán las 15 marcas que más invierten en la categoría hasta el 2018, considerando un incremento en las tarifas de medios de 20% anual.

Tabla 7.6. Ranking de las Top 15 marcas que más invierten 2016-2018 (En US\$)

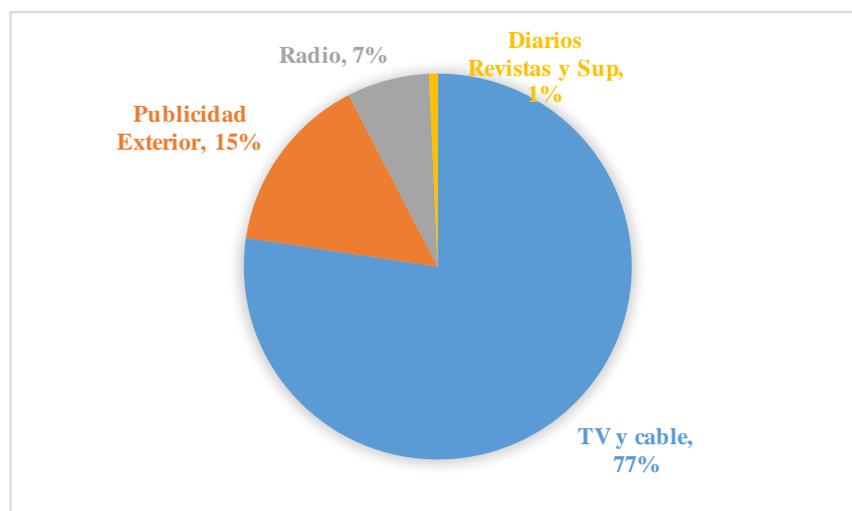
	Inversión Tarifa promedio 2016	Inversión Tarifa proyectada 2017	Inversión Tarifa proyectada 2018
COCA COLA	11,032,719	13,239,263	15,887,115
INCA KOLA	9,587,924	11,505,509	13,806,610
SAN LUIS	2,211,407	2,653,688	3,184,426
NEGRITA	1,998,430	2,398,116	2,877,739
FRUGOS	1,608,487	1,930,184	2,316,221
GUARANA	1,532,016	1,838,420	2,206,104
SAN MATEO	1,356,595	1,627,913	1,953,496
FANTA	1,330,275	1,596,329	1,915,595
MALTIN POW	1,304,283	1,565,140	1,878,168
VOLT	1,253,858	1,504,629	1,805,555
PEPSI COLA	1,238,902	1,486,683	1,784,020

Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

La inversión de la categoría en el 2016 está en extremo concentrada en Televisión y Cable con 77% de la inversión, seguido por 15% en Publicidad Exterior y 7% en radio, según Ibope.

Gráfico 7.7. Share por Medio de la Categoría de Bebidas No-Alcohólicas 2016



Fuente: Ibope Time 2016.

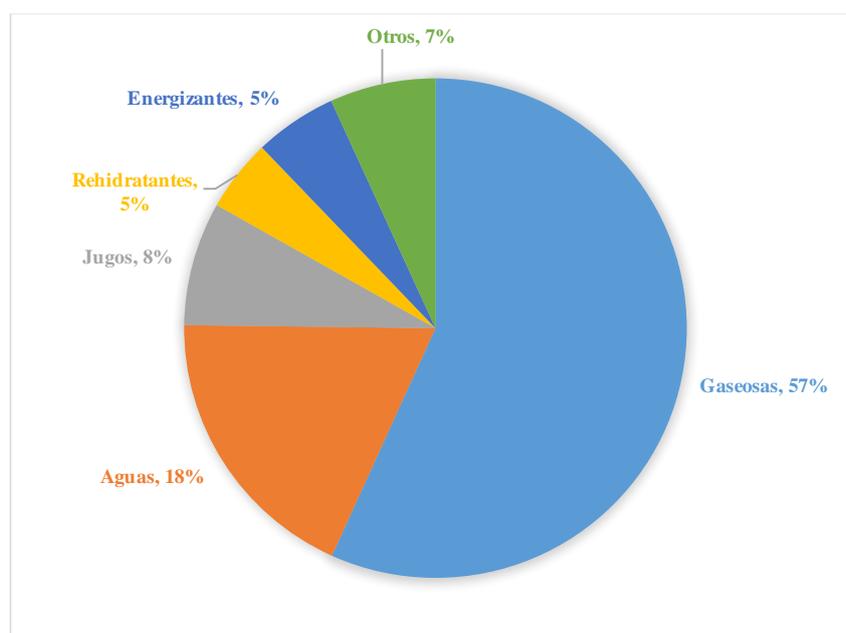
Elaboración: Autores de esta tesis

En Televisión, los “Total Rating Point” (TRPs) de la categoría alcanzan 48,215 en el 2016, según Ibope y la Inversión US\$ 31 millones (31’346,664). El

Costo por Punto de Rating (CPR) de la categoría a tarifa promedio de mercado es bastante alto en US\$ 650.

Al igual que el “Share of Investment” (SOI), el “Share of Voice” (SOV) es liderado por las gaseosas con 57% de los TRPs, seguidos por las aguas con 18% y jugos con 8%, según la Tabla 7.8 abajo.

Gráfico 7.8. SOV – Share of Voice de la Categoría de Bebidas no-alcohólicas 2016

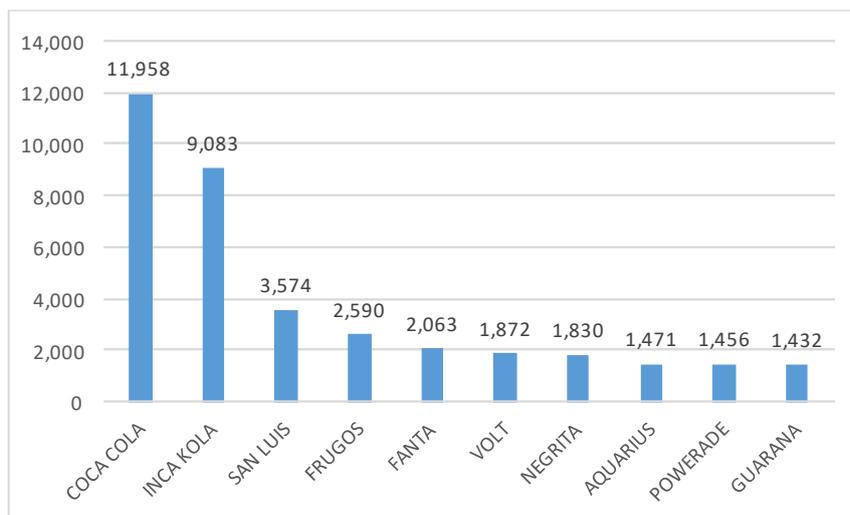


Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

Las 10 marcas de bebidas alcohólicas que más invierten en Televisión concentran el 77% de los TRPs de la categoría. Al igual que la inversión publicitaria la categoría está liderada por Coca Cola que alcanza 11,958 TRPs e Inca Kola con 9,083 TRPs en el 2016, según el cuadro abajo. La siguiente marca con mayor presencia en Televisión es San Luis con 3,574 TRPs.

Gráfico 7.9. 15 Marcas de Bebidas No-Alcohólicas con más altos TRPs 2016

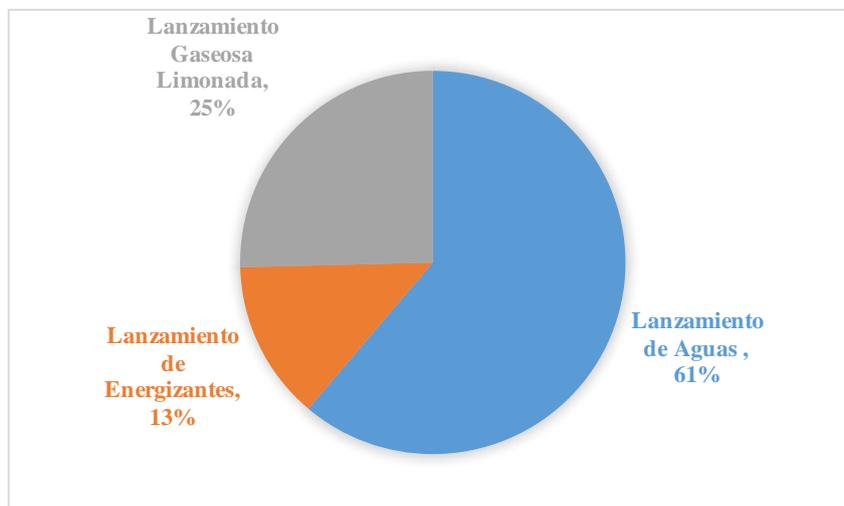


Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

La categoría de bebidas no alcohólicas fue dinamizada por la innovación producto, específicamente lanzamientos de aguas saborizadas, aguas vitaminadas, una agua alcalina y un yogurt energizante. El lanzamiento concentró el 61% de la inversión de lanzamientos, según el gráfico 7.10 abajo, alcanzando una inversión de US\$ 2.7 millones (2,729,795) en el 2016.

Gráfico 7.10. SOI (Share of Investment) de los lanzamientos de bebidas no-alcohólicas en el 2016



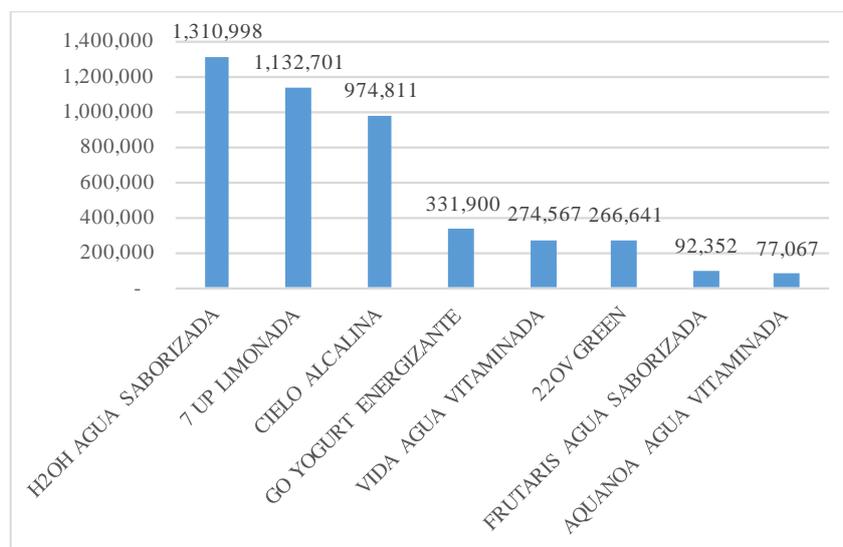
Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

Las 3 marcas que invirtieron más para su lanzamiento fueron H2OH agua saborizada con US\$ 1.3 millones (1'310,998) sólo de Octubre - Diciembre del 2016;

7UP LIMONADA con 1.1 millones (1'132,701) que estuvo al aire de Enero – Abril y CIELO AGUA ALCALINA con US\$ 974,811 que estuvo presente de Agosto – Diciembre del mismo año, según el gráfico abajo. Estas tres marcas tuvieron presencia en Televisión y Publicidad Exterior.

Gráfico 7.11. Inversión de los principales lanzamientos de bebidas no-alcohólicas 2016 (En US\$)

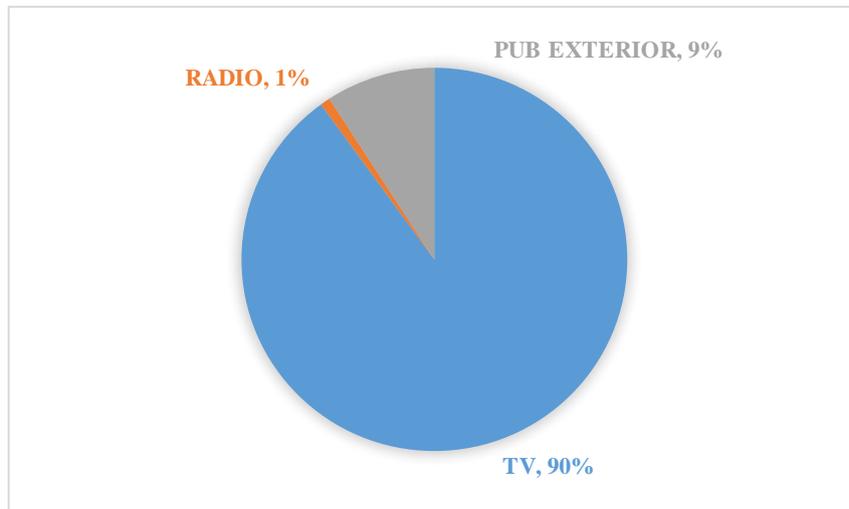


Fuente: Ibope Time 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis

Free Tea estuvo presente en Noviembre – Diciembre del 2016, a diferencia de otros años que no tuvo presencia o ésta fue mínima. Tuvo una inversión de US\$ 387,249 a tarifa promedio de mercado y concentró el 90% de su inversión en Televisión, en donde alcanzó 454 TRPs en los dos meses que estuvo al aire. La campaña con las que estuvo al aire “Es hora del té helado” habla de la conversión de té caliente a té helado orientado a un grupo objetivo de chicas jóvenes.

Gráfico 7.12. Share de Inversión por medio de Free Tea 2016



Fuente: Ibope Time 2016.

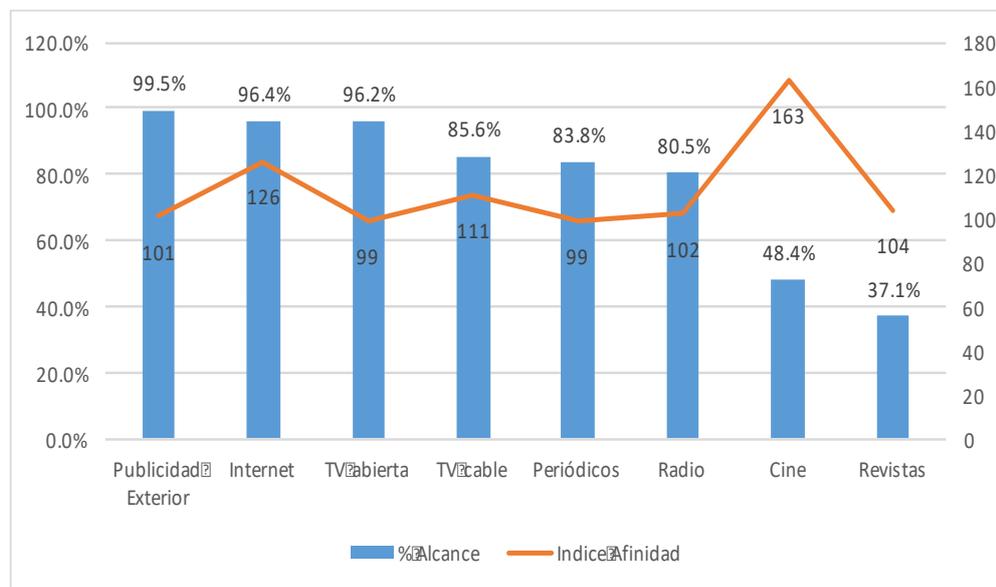
Elaboración: Autores de esta tesis

Como hemos visto anteriormente la categoría de bebidas no alcohólicas en medios está claramente dominada por las bebidas gaseosas, específicamente Coca Cola e Inka Cola, que son las marcas que más invierten. Después de las dos marcas líderes, el resto de marcas invierte muy poco, siendo esta una oportunidad para el lanzamiento de “Mitad”. La inversión también está concentrada en Televisión, Cable y Publicidad Exterior, siendo Radio una oportunidad. En 2016 hubieron varios lanzamientos de productos innovadores como las aguas saborizadas, las aguas vitaminadas e incluso un yogurt energético que dinamizaron la categoría y muestran su potencial de crecimiento. Free Tea estuvo presente de forma muy puntual, al final del 2016 después de varios años de silencio, básicamente con Televisión con su campaña “Es hora del Té helado”.

7.7.4.2 Consumo de Medios

Analizando la relación que tienen estos adultos jóvenes con los medios masivos de comunicación y cómo los consumen, vemos que los medios con mayor alcance y afinidad son Internet con un índice de 126 de Afinidad y 94.6% de Alcance; Publicidad Exterior con 101 de Afinidad y 99.5% de Alcance; Televisión abierta con 99 de Afinidad y 96.2 de Alcance, según vemos en el gráfico abajo.

Gráfico 7.13. Consumo de Medios: Alcance y Afinidad Hombre y Mujeres de 18-35 años NSE ABC



Fuente: TGI Peru 2016 Ola II + 2017 Ola I (Y17w2_Y18w1) v.04.17.2017(Personas) - Copyright TGI LATINA 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.4.3 Costo Eficiencia, Selección y Estrategia de Medios

Se realizó un análisis de costo eficiencia, según la tabla abajo y se confirma que el medio más eficiente para llegar a los jóvenes millenials es internet con un CPM (Costo por mil) de US\$ 5, seguido por la Televisión y Cable con un CPM de US\$ 100, Radio con un CPM de US\$ 110 y Publicidad Exterior con US\$ 120.

Además de los objetivos de medios, la competencia, el consumo de medios y el análisis de costo eficiencia, también se necesita considerar qué tan capaz es cada medio para llegar a gran parte del grupo objetivo, es decir su capacidad de aportar alcance. Esta capacidad se hace evidente ya en la planificación de medios, por ahora mencionaremos con qué medios podemos obtener un alto alcance rápidamente. Los medios con mayor capacidad de aportar alcance son Televisión abierta y Radio. Los inhibidores de alcance o aquellos medios que llegan a un tope de alcance rápidamente son Internet, Cable y Publicidad Exterior.

Por todo lo anterior expuesto proponemos concentrar la inversión en Televisión abierta, Televisión por cable, Internet y Publicidad Exterior: Televisión

abierta y cable para maximizar el alcance y ser competitivos en la categoría de bebidas no-alcohólicas; Internet por ser el medio principal de interacción con los jóvenes millenials; y Publicidad Exterior para ayudar con el awareness, en especial cerca de las bodegas, principal punto de venta.

Para el primer año de lanzamiento queremos ser tercera marca con mayor inversión en la categoría de bebidas no-alcohólicas, detrás de Coca Cola e Inka Cola. Para lo cual se necesitará una inversión de US\$ 2.95 millones (2'950,000) en medios. También se proyecta ser la tercera marca con mayor presencia en Televisión, medido en cantidad de TRPs, detrás de Coca Cola e Inka Cola. La distribución de la inversión en medios se realizará según la tabla abajo.

Tabla 7.7. Distribución de la Inversión en Medios Masivos de Comunicación e Internet para el primer año

Medio	CPM y CPR (US\$)	Inversión S/	Inversión US\$	SOI por medio	TRPs y miles
TV	325	6,400,000	2,000,000	57%	6,154
Cable	100	160,000	50,000	5%	1,600
Exteriores	120	1,280,000	400,000	5%	3,333
Internet	5	1,600,000	500,000	15%	100,000
Total	NA	9,440,000	2,950,000	100%	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para los años siguientes, la marca ya estará en mantenimiento por lo que hemos reducido la inversión en medios al 40% y considerando un incremento de tarifas del 20% anual se estima la inversión que figura en el cuadro 7.7 abajo.

Tabla 7.8. Distribución de la Inversión en Medios Masivos de Comunicación e Internet para los siguientes años.

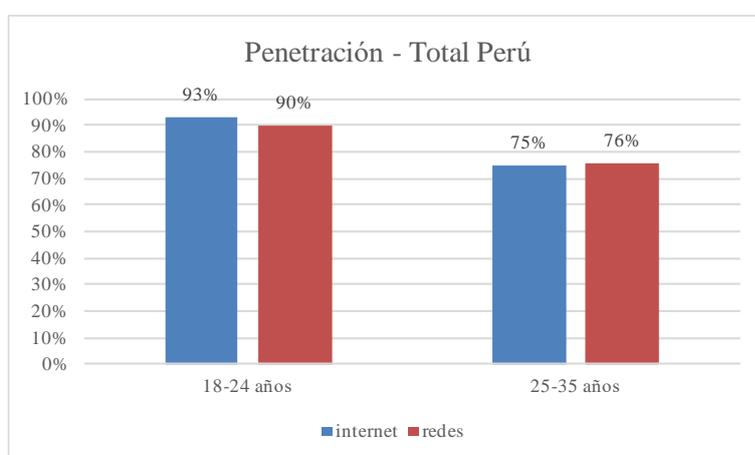
Medio	CPM y CPR (US\$)	Inversión S/	Inversión US\$	SOI por medio	TRPs y miles
TV	390	2,560,000	800,000	57%	2,051
Cable	120	64,000	20,000	5%	533
Exteriores	144	512,000	160,000	5%	1,111
Internet	6	640,000	200,000	15%	33,333
Total	NA	3,776,000	1,180,000	100%	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.4.4 El Medio Digital

El medio digital es importante, ya que es el medio natural para los jóvenes millenials. En el Perú el desarrollo de internet es un poco más lento y aún así vemos su increíble popularidad en términos de penetración que llega a 93% entre los jóvenes de 18-24 años y a 75% entre jóvenes de 25-35 años según el Informe Gerencial de Internet de Ipsos 2016. Cabe mencionar que las páginas web más usadas son Facebook con 71%, Google (search) con 51% y YouTube con 47%.

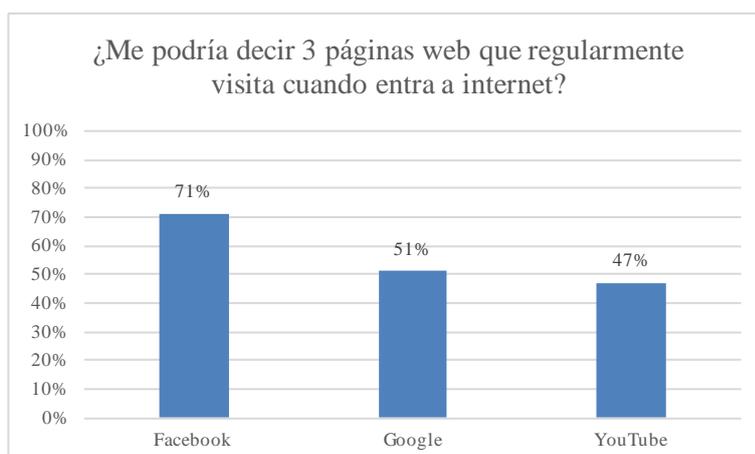
Gráfico 7.14. Penetración de Internet en el Perú 2016



Fuente: Informe Gerencial de Internet Ipsos 2016

Elaboración: Autores de esta tesis

Gráfico 7.15. Páginas Web más visitadas en el Perú



Fuente: Informe Gerencial de Internet Ipsos 2016

Elaboración: Autores de esta tesis

El gran objetivo de la estrategia digital es promover el hábito saludable de tomar té negro frío y hacer que su consumo sea parte del día a día de los millenials. Ello incluye que los mismos jóvenes promuevan el uso de la nueva bebida. Los objetivos específicos son los especificados en la figura 7.16 abajo.

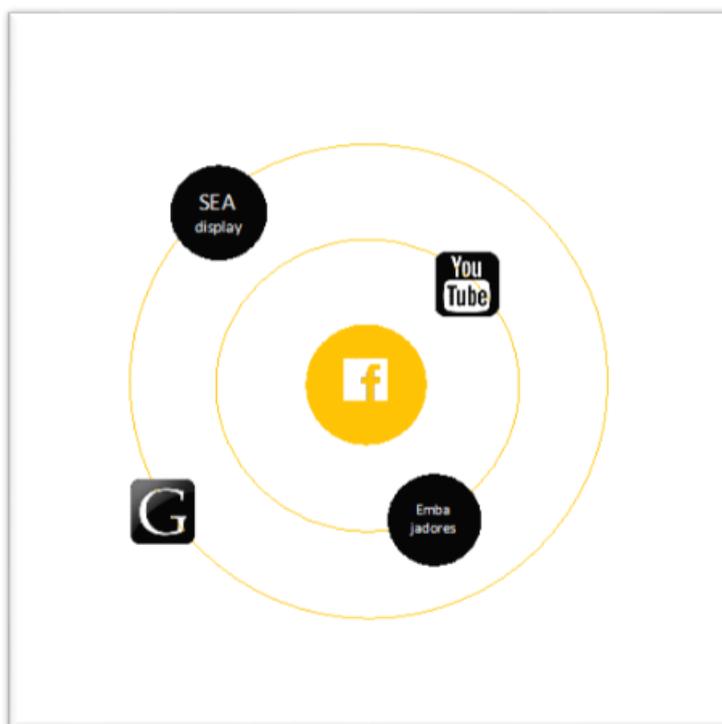
Figura 7.18. Objetivos Digitales



Elaboración: Autores de esta tesis

El Ecosistema Digital de la marca tendrá a Facebook al centro de todas las actividades, espacio de conversación entre la marca y los jóvenes, seguido por YouTube y Google Display, según la figura abajo.

Figura 7.19. Ecosistema Digital



Elaboración: Autores de esta tesis

Para promover que el tomar té frío se vuelva parte del día a día de los jóvenes se realizarán dos grandes actividades online:

- 1 Estrategia de contenidos en FB y YT con 3 ejes:
 - a. Beneficios de salud del té negro frío
 - b. Con qué comidas combina el té negro frío
 - c. En qué situaciones con amigos se toma el té negro frío
- 2 Programa de embajadores del té frío

Los embajadores del té frío Mitad son aquellos fans que toman té frío como bebida principal y lo promueven activamente en sus redes.

Los beneficios para los embajadores son realizar degustaciones de nuevos sabores de té frío antes de ser lanzados o incluso de algunos que nunca se lleguen a lanzar y asistir a una convención del té negro frío al año. Para ser considerado “embajador” debe inscribirse para comprar y recibir 15 botellas de té negro al mes y hacer 1 post al mes promoviendo el consumo de té negro frío.

7.7.4.5 Sampling

El sampling es la mejor forma de convencer la incredulidad propia del lanzamiento de un nuevo producto diferenciado. De hecho el 53.3% de las personas que “probablemente no” y “quizás no” probarían la nueva bebida dieron como razón que ... “tendrían que probarlo”, según el estudio cuantitativo de Té RTD realizado en el 2017. Pensamos se podría persuadir a estos escépticos con un extenso programa de sampling. Motivo por el cual el plan de lanzamiento contempló realizar un muestreo que alcance al 50% de nuestro grupo objetivo, se le dará una botella de la nueva bebida de té frío RTD a 981,469 personas en los primeros 3 meses. El muestreo concentrará en los primeros 3 meses de lanzamiento y se realizará en lugares de alto tráfico, plazas, centros comerciales y la playa en verano.

7.7.4.6 Comunicación en el Punto de Venta

La visibilidad en el punto de venta es extremadamente importante para el lanzamiento, dado que si los jóvenes no se acuerdan que esta nueva bebida existe, no la pedirán. El principal objetivo en las bodegas, kioskos y supermercados es tener una alta visibilidad para recordar a los jóvenes que ahora tienen una nueva opción de bebida, más saludable, que ya no tienen que elegir entre gaseosas y jugos solamente.

En bodegas y los kioskos, las bebidas envasadas están escondidas, en la parte de atrás de la tienda o en las refrigeradoras, por lo que no podremos contar con que la imagen de la botella resalte. Por otro lado resulta improbable que los bodegueros realmente pongan un exhibidor encima del mostrador. Motivo por los cuales se propone usar afiches, colgantes, polos, mandiles y gorros para generar presencia de marca. En las bodegas que refrigeradoras con acceso al público el objetivo será tener 2 “facings”.

En los supermercados el objetivo es tener 20% de “facings” ubicados a la altura de la vista. Para lograr esta posición en la negociación con los supermercados se tendrá una posición agresiva de participación en las ofertas y avisaje de las cadenas. En esta negociación se contempla comprometerse a:

- 2 cabeceras de góndola 2 veces en el primer mes, en un total de 80 tiendas en Lima (Tottus 34, Plaza Veá 20, Wong 15 y Vivanda 8).
- 1 degustación y sampling en el primer mes en 80 tiendas (las mismas).
- Presencia en 2 encartes al mes en las cuatro principales cadenas de supermercados (Tottus, Plaza Veá, Wong y Vivanda).

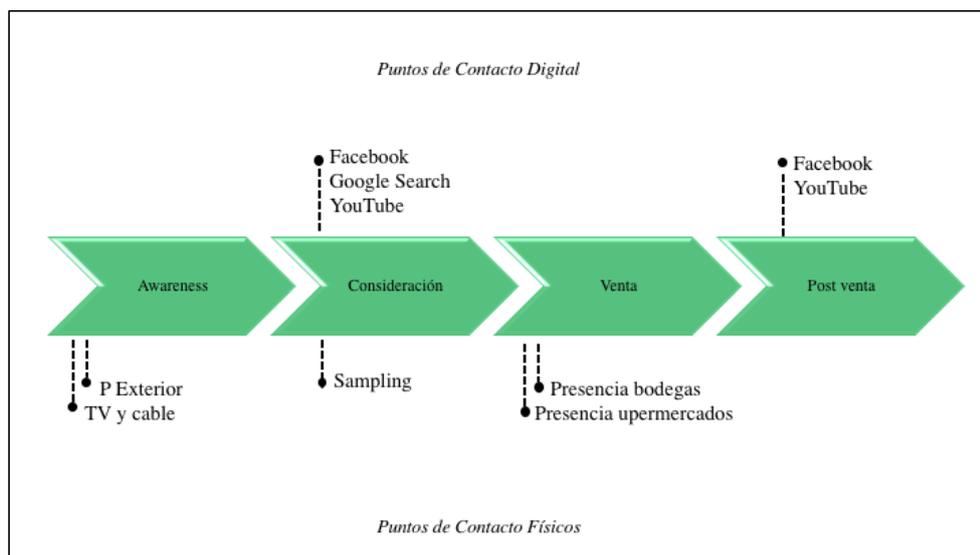
En tiendas de conveniencia como Tambo y Listo, el objetivo es tener 2 “facings” en la góndola de Té RTD y 2 “facings” en las refrigeradoras, paridad a Free Tea.

Se contará con la ayuda de una agencia promocional que elaborará las campañas de Trade Marketing en términos de diseño y ejecución.

7.7.4.7 Mapa de Puntos de Contacto

Como vemos abajo, los puntos de contacto elegidos en el Plan de Marketing cubren todo el proceso de compra, es decir la marca estará presente en todas las etapas. Cabe resaltar que el énfasis está puesto en los puntos de contacto en la etapa de “awareness” y consideración con el uso intensivo de medios de comunicación e internet, que concentra el 56% del presupuesto de Marketing y en la etapa de compra con presencia en el punto de venta, que concentra el 23% del presupuesto de Marketing. Los puntos de contacto contemplados en el Plan de Marketing son en la etapa de construcción de “awareness” televisión abierta, televisión por cable y publicidad exterior; en la etapa de consideración, los puntos de contactos físicos son los de “sampling” y los digitales son Facebook, Google “search” y YouTube; en la etapa de venta los puntos de contacto son las bodegas y los supermercados; y en la etapa de postventa los puntos de contacto son digitales, Facebook y YouTube.

Figura 7.20. Mapa de Puntos de Contacto



Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.5 KPIs de Marketing

Los principales indicadores de la gestión de Marketing son alcanzar una participación de mercado de 15%, awareness de 60%, prueba de producto de 30%,

preferencia de 10% y una distribución numérica de 30%. Además tendremos KPIs en detalle según la tabla abajo.

Tabla 7.9. KPIs de Marketing

KPIs	1 año
Participación de mercado	14%
Awereness	60%
Prueba de Producto	30%
Preferencia	10%
Participación de mercado	15%
Distribución numérica	30%
Asociación a saludable T2B	50%
Asociación a natural T2B	50%
Asociación a mitad té negro y mitad limonada	50%
Alcance de medios	90%
TRPs (Total Rating Points en Televisión)	6,000
Impresiones online	100,000
Clics online	200,000
Interacciones online	200,000

Elaboración: Autores de esta tesis

7.7.6 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing para el primer año de lanzamiento asciende a S/ 17.2 millones y para los años sucesivos de mantenimiento es de S/ 6.86 millones, según la tabla abajo. Como vemos la inversión más alta es la la inversión en medios masivos de comunicación e internet que alcanza S/ 9.59 millones, que equivale al 56% del total del presupuesto. Como se ha indicado anteriormente la campaña de comunicación es la clave para introducir la nueva bebida y lograr el cambio de hábito de tomar té frío RTD. La segunda más alta inversión es la inversión destinada en las campañas de al Trade que ascienden a S/ 3.9 millones que equivalen al 23% del presupuesto de Marketing. Como sabemos los canales de distribución y el punto de venta son de extrema importancia en el lanzamiento.

Tabla 7.9. Presupuesto de Marketing Lanzamiento

Medio	Inversión US\$	Inversión S/	Porcentaje del total
TV	2,000,000	6,500,000	38%
Cable	50,000	162,500	1%
Exteriores	400,000	1,300,000	8%
Internet	500,000	1,625,000	9%
Total Medios	2,950,000	9,587,500	56%
Total Producción	295,000	958,750	6%
Agencias	486,750	1,581,938	9%
Campañas Trade	1,200,000	3,900,000	23%
Total Sampling	335,040	1,088,881	6%
Copy testing y auditorías mercado	30,000	97,500	1%
Total Preupuesto de Marketing 1er año	5,296,790	17,214,569	100%
Total Presupuesto de Marketing On-going	2,118,716	6,885,828	ND

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Planeamiento Operativo

La empresa es nueva, se dedicará a crear y comercializar bebidas saludables envasadas no alcohólica. La gestión de Marketing se realiza dentro de la empresa y se terceriza los servicios de producción y de distribución.

8.1.1. Objetivo General:

Dado que la empresa sólo realiza las labores de gestión de marca, el objetivo general del plan de operaciones comprende alcanzar los niveles de calidad y sabor para deslumbrar al grupo objetivo al menor costo de producción y priorizar la llegada del producto al mercado a la mayor cantidad de puntos de ventas en Lima Metropolitana mediante una distribución directa e indirecta.

8.1.2. Objetivos Específicos:

- Producir una bebida saludable que contenga 50% de té negro frío y 50% de limonada que logre deslumbrar a los millenials que buscan una bebida de buen sabor, que los refresque, que sea saludable y que tenga un buen precio.
 - Concretar un contrato a largo plazo, que asegure la calidad de la producción y el mantenimiento del precio de producción en los servicios de maquila.
 - Asegurar la llegada a la mayor cantidad de puntos de ventas dentro del canal tradicional y moderno, en Lima Metropolitana, mediante distribuidores claves multicategorías.
 - Crecimiento constante de la cobertura de los puntos de ventas para lograr incrementar la distribución numérica.

8.2. Abastecimiento : Maquilado

El contrato con la empresa que realizará el servicio de maquila es anual con cifras pactadas para mantener el costo de producción. Parte de las cláusulas se indicará que para el primer año se producirá el 50% como stock inicial mínimo de la venta asignada anual, siendo luego confirmados los lotes de producción por etapas; teniendo la posibilidad de una ampliación de 6 meses en la producción de la bebida para el primer año. En cuanto al alcance de contrato con dicha empresa, comprende la producción incluido todos los recursos requeridos, tanto de insumos de la fórmula, envase de vidrio, tapa del envase, el etiquetado termo-formado, y el empaquetado para su traslado en el transporte.

Para la producción se considera la estacionalidad del consumo para este tipo de bebidas en el mercado, según la producción anual año 1 proyectada en 8,580,314 mn de litros, lo que corresponde a 19,067,365 botellas de 450 ml., cantidad que también es negociada con la distribuidora multi-categoría elegida.

El control de calidad por parte de la empresa se realiza mediante una tercerización con especialistas en calidad y seguridad de productos de consumo masivo para garantizar la producción de la calidad de la bebida al público en general.

Asimismo, por su parte las empresas que brindan servicios de maquilado cuentan con acreditaciones como la HACCP, que es la acreditación de calidad que evalúa el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (Hazard Analysis and Critical Control Points, por sus sigla en inglés).

Parte del servicio de maquila podrá ser “llave en mano” e incluir la distribución dependiendo de la negociación de facto, por lo que se podría entregar la bebida en los centros de distribución que se les indique.

8.2.1 Características y condiciones de Maquilado

Se contratarán los servicios de una empresa que produce bebidas no alcohólicas para producir Té Negro Frío RTD, se le pedirá que como parte del proceso productivo general utilice las siguientes materias primas:

- Agua, extraída de pozos naturales, tratada, filtrada y esterilizada hasta obtener agua apta para la elaboración de la bebida.
- El endulzante será acesulfame de potasio, para obtener un suave sabor dulce que a su vez contiene sólo 5 calorías por envase de 450 ml.
- La fórmula secreta de la empresa, contiene té instantáneo, ácido cítrico, saborizante natural a limón y sólidos de jugo de limón, que le dará el aroma, color y sabor a la bebida elaborada.
- El producto no contendrá preservativos, colorantes ni saborizantes artificiales.

Figura 8.1. Proceso de Producción bebidas no alcohólicas



Fuente: Compañía Cervecerías Unidas S.A. (2017) Página Institucional.

[http://www.ccu.cl/nuestros-negocios/bebidas-no-alcoholicas/\(17/07/17;20:17h\)](http://www.ccu.cl/nuestros-negocios/bebidas-no-alcoholicas/(17/07/17;20:17h)).

8.2.2. Costos de Maquilado

El costo de maquilado que se utilizará para el presente proyecto representa el 38% del precio de venta del producto puesto al mercado. Con el crecimiento anual de los volúmenes de ventas se realizará negociaciones de contrato al cierre de año para la mejora del precio con el maquilador.

8.3. Distribución: Canal Tradicional y Canal Moderno

La distribución se realizará para el canal tradicional y moderno, en el caso del canal tradicional se asigna el 75% de la distribución de la bebida, es decir 70% a las

bodegas de Lima Metropolitana y 5% a los principales mercados mayoristas mediante distribución directa. Para el canal moderno, se realizará también mediante distribución directa teniendo el 25% de la distribución total de la bebida, dirigida a la red de supermercados y tiendas por conveniencia.

En cuanto al trabajo con la distribuidora, se realiza un contrato anual, con volúmenes desglosados de forma mensual y el detalle de los incentivos económicos adicionales, según la negociación la distribuidora podría encargarse también del recojo de la bebida en la fábrica de producción para su posterior distribución. Como parte de las condiciones de negociación con la distribuidora se mantendrá márgenes de ganancia por encima de la categoría, así como incentivos económicos en porcentajes según cumplimiento de volúmenes de ventas en una buena cobertura para garantizar el éxito mediante este canal.

En el caso de los mayoristas, se realiza con ellos un contrato anual con el detalle de los incentivos económicos adicionales, la empresa se encargará del recojo de la bebida en la fábrica de producción para la entrega directa a los mayoristas.

El Key Account Manager es quien gestiona toda la distribución del producto por ambos canales, por lo que es el responsable de la venta a las bodegas, principales mercados así como los supermercados y tiendas por conveniencia. También es responsable de los contratos de venta del producto, la logística, el transporte y la entrega – mediante un operador logístico - a los almacenes de los puntos de ventas, centros de distribución, almacenes de distribuidoras o según acuerdo pactado.

8.3.1. Distribución mediante los distribuidores multicategorías

Según Philip Kotler, mediante los distribuidores, se supera brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de aquellas personas que lo utilizarán. Por lo que al tratarse de un producto de consumo masivo, el presente plan de negocio contempla una alta distribución indirecta, utilizando distribuidores multicategorías. Al tratarse de una nueva marca de bebida no alcohólica se elegirá a las empresas que no tengan exclusividad con grandes marcas dentro de la categoría.

Se sumará un distribuidor por año como parte de la ampliación de cobertura en los canales de distribución, esto va en conjunto con el crecimiento de los volúmenes de ventas anuales proyectados. Asimismo, desde el segundo año, mediante distribuidor, se utilizará los cruceristas para aprovechar este reciente canal en la ciudad.

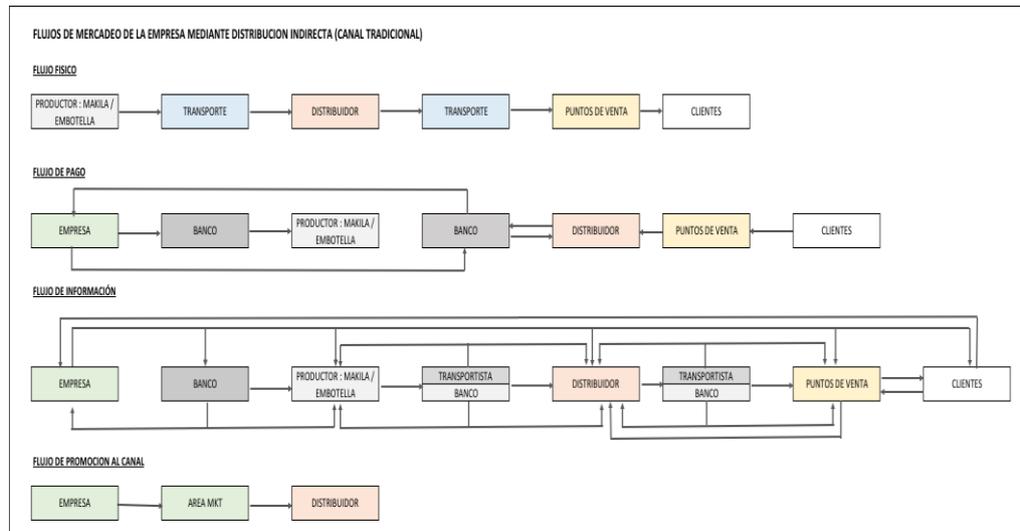
El perfil del distribuidor que se requiere debe ser una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de conocidas marcas y de primera calidad cuya cobertura de los POP abarquen diversos puntos de Lima Metropolitana, deben estar más enfocadas a la distribución principalmente de golosinas y snack.

Se tomará la rigurosidad de las normas del transporte para la distribución de los alimentos y bebidas con otros tipos de productos dentro de la línea de higiene de casa por ejemplo, con el fin de mantener los estándares de la calidad y seguridad en la entrega del producto alimenticio al punto de venta, esto por parte de los distribuidores.

La distribución indirecta resulta ser una clave para este negocio dado que es un nuevo producto masivo y representa el 75% de la distribución total, por lo que contribuye a un mejor manejo del riesgo financiero, en conjunto con la producción, dado al apalancamiento financiero en ambos ámbitos.

Tomando como referencia los modelos de Flujos de Mercadeo de la Empresa de Kotler se ha desarrollado adaptado para el presente proyecto, en este caso mediante los distribuidores, asimismo el Canal de Mercadeo mediante los mismos. En el primer esquema se ha desarrollado bajo los modelos de flujo del producto, flujo de pago, flujo de información y flujo de promoción al canal. Ambos esquemas se han generado para la distribución indirecta.

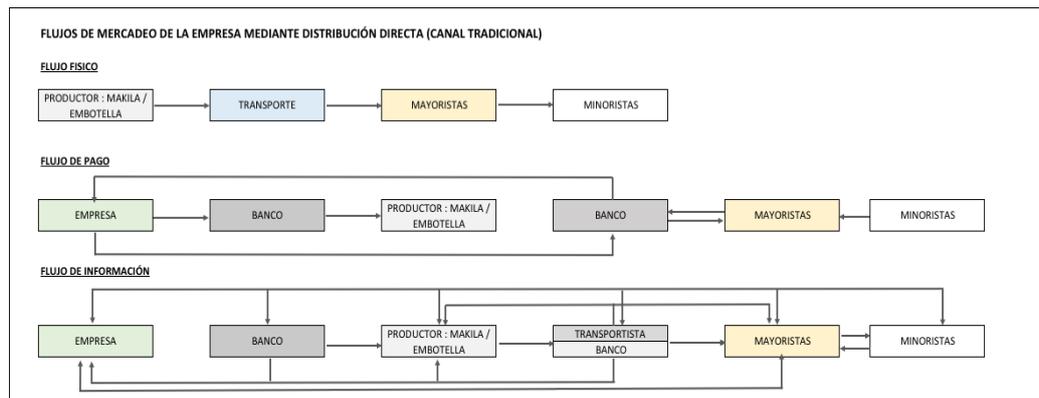
Figura 8.2. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribuidores – C. Tradicional



Fuente: Kotler, P., 1996: 528

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 8.3.. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C. Tradicional

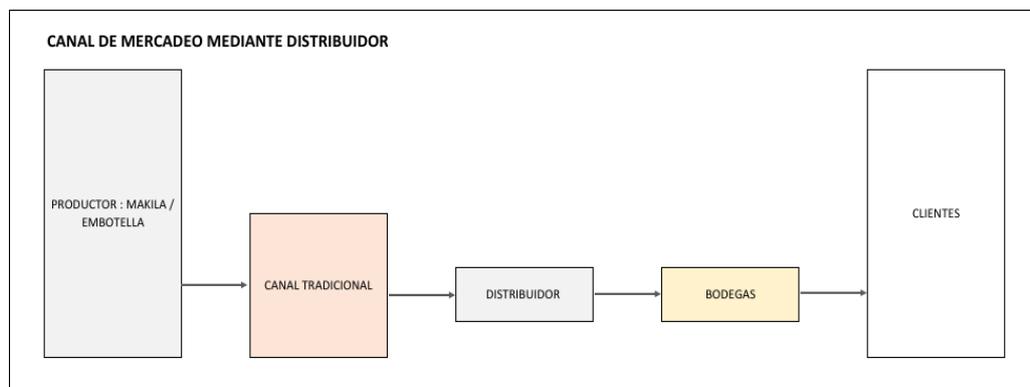


Fuente: Kotler, P., 1996: 528

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el canal tradicional, la infraestructura logística y de transporte se sostiene sobre el distribuidor contratado.

Figura 8.4. Canal de Mercadeo del Consumidor mediante distribuidores



Fuente: Kotler, P., 1996: 529

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.2. Distribución directa

La distribución directa se realiza para el canal moderno, dirigido a los supermercados y tiendas por conveniencia ubicados en Lima Metropolitana.

Los supermercados donde se distribuirá la bebida será en: Plaza Veá, Wong, Vivanda, Tottus, Metro y Makro, por su parte las tiendas por conveniencia donde también se buscaría distribuir la bebida son: las cadenas de grifos Redshop y Listo! Y las cadenas de tiendas Tambo y Listo!. Cabe mencionar el rápido crecimiento debido a la proliferación de tiendas por conveniencia en la capital, por lo que algunos estudios como el de la consultora CCR, indica que dicho crecimiento representa en la actualidad una amenaza para los canales de venta tradicional (bodegas) en Lima Metropolitana durante los siguientes dos años.

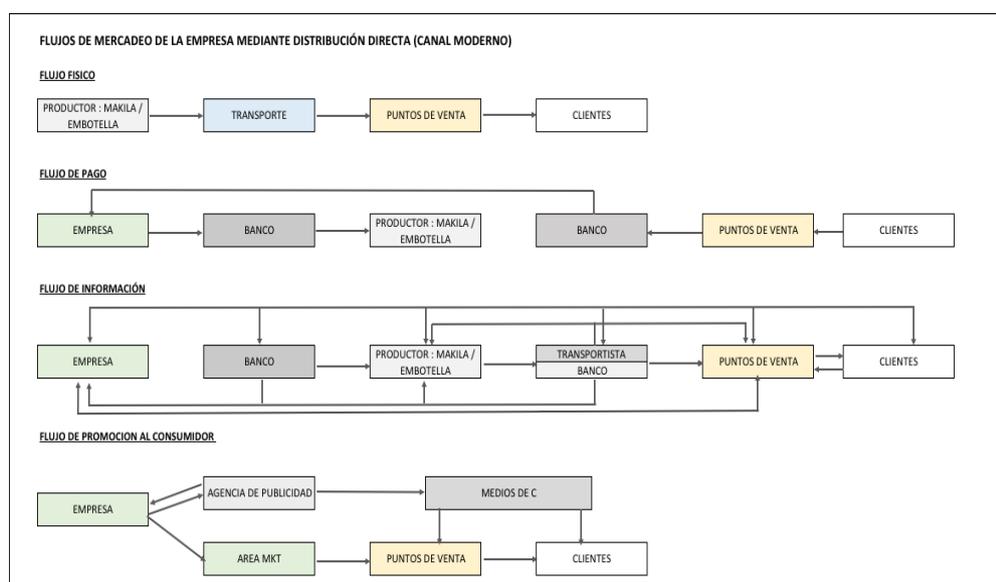
Dado que el KAM de la empresa es quien se responsabiliza de la venta, transporte y entrega para dicho canal, mediante un operador logístico. También verifica todo el proceso dentro de la cadena de abastecimiento y es quien vela que se cumpla con la calidad y seguridad en la entrega de producto a los almacenes de los establecimiento o puntos de despacho con los supermercados, tiendas por conveniencia o mayoristas.

Como parte del staff a cargo de KAM se tienen supervisores de bodegas, cuya labor consiste en acompañar al personal de ventas de la distribuidora con el fin de

contribuir con la efectividad de las ventas en estos puntos de venta. También uno de los supervisores será asignado a la venta dirigida a mayoristas quien apuntará a los principales mercados mayoristas: Mercado Central, ubicado en el Centro de Lima, y el Gran Mercado Mayorista de Lima, ubicado en el distrito de Santa Anita.

Tomando como referencia los modelos de Flujos de Mercadeo de la Empresa de Kotler se ha desarrollado adaptado para el presente proyecto, en este caso mediante la distribución directa (canal moderno), asimismo el Canal de Mercadeo mediante la misma modalidad. En el primer esquema se ha desarrollado bajo los modelos de flujo del producto, flujo de pago, flujo de información y flujo de promoción al consumidor. Ambos esquemas se han generado para la distribución directa.

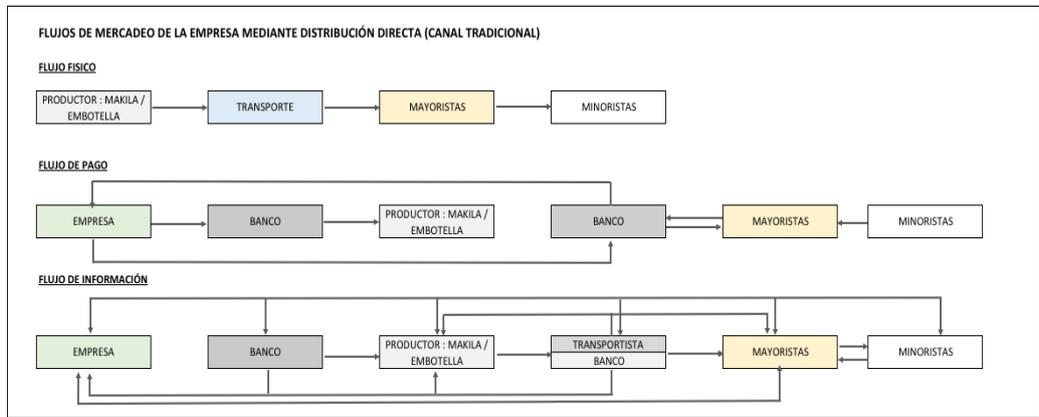
Figura 8.5. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C. Moderno



Fuente: Kotler, P., 1996: 528

Elaboración: Autores de esta tesis

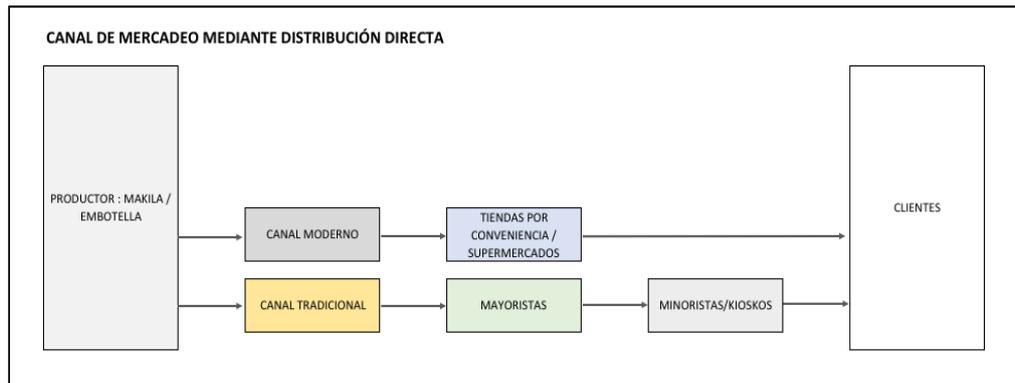
Figura 8.6. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C. Tradicional



Fuente: Kotler, P., 1996: 528

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 8.7. Flujos de Mercadeo de la Empresa mediante distribución directa – C. Tradicional



Fuente: Kotler, P., 1996: 529

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

9.1. Perfil de la Empresa

9.1.1. Misión

La misión de la empresa es entregar a los peruanos bebidas saludables, refrescantes y con buen sabor para todo momento.

9.1.2. Visión

La visión de la empresa es ser la mejor empresa peruana en brindar bebidas saludables y refrescantes, contribuyendo con la salud de todos los peruanos

9.1.3. Valores Corporativos

Promover una vida de bienestar
Producir bebidas más saludables
Producto enfocado al consumidor

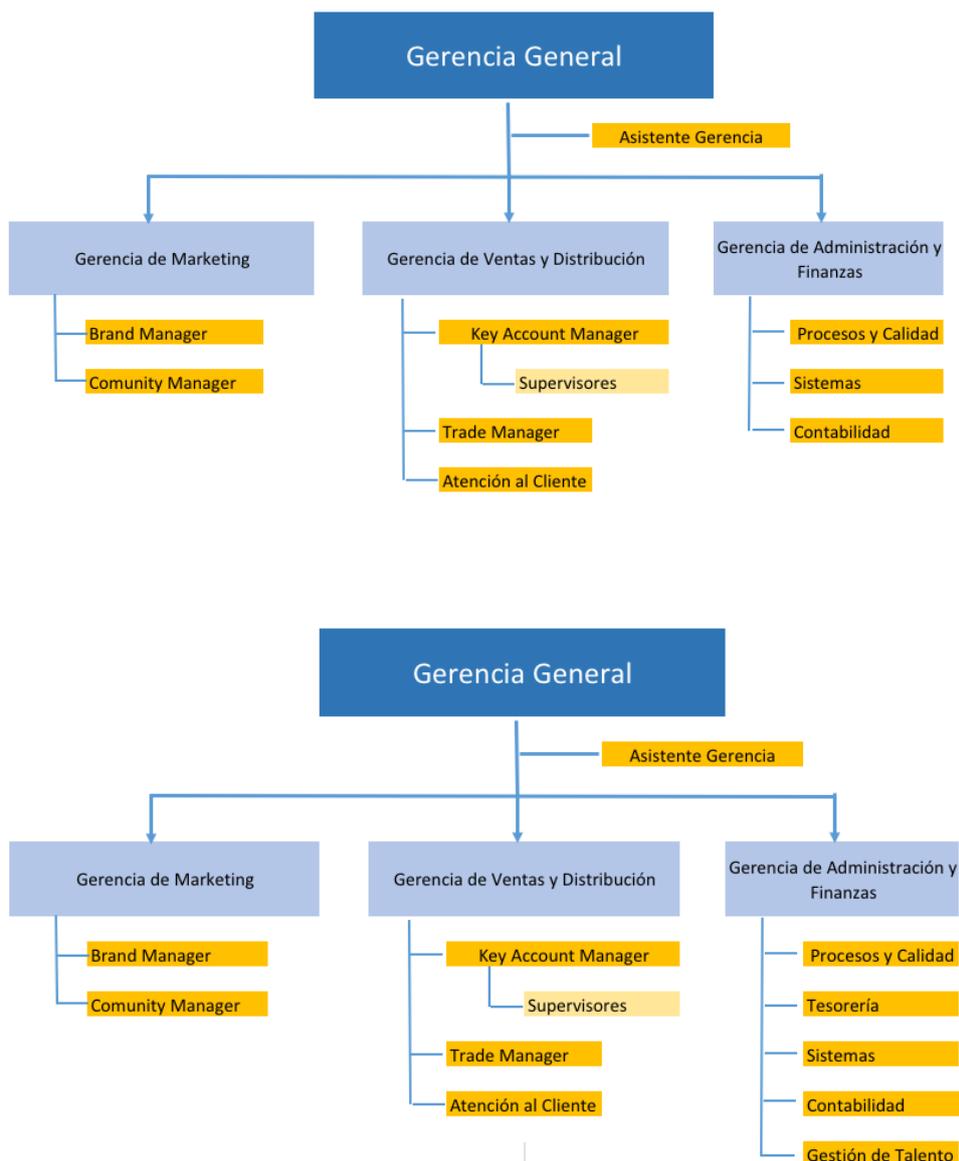
9.2. La Organización y el organigrama

En función al tipo de organización se desarrolla en orden jerárquico los cargos y funciones de los miembros que integran la empresa.

La estructura jerárquica de la empresa esta seleccionada según su desarrollo funcional, el trabajo estará dividido por departamentos ya que se busca que haya mayor colaboración, eficiencia y calidad dentro de cada función.

El líder de la compañía será el Director General, al cual el resto de los departamentos le reportarán.

Figura 9.1. Organigrama Institucional Año 1 – Año 3



Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.1. Equipo Administrativo

Gerente General:

Es la cabeza de la compañía, todos los departamentos le reportarán a él y tomará las decisiones sobre la estrategia que debe seguir dirigiendo la empresa. Responsable del cumplimiento y mejoras en la ejecución del plan del negocio y su

cumplimiento mediante las áreas con las que cuenta. Es el representante general de la empresa. Responsable del uso eficiente de los recursos de la empresa. Diseña y ejecuta planes de desarrollo de la empresa. Rinde cuenta al socio inversionista. Celebra y firma los contratos como representante legal.

Gerente de Administración y Finanzas:

Gestiona las finanzas y los estados de ganancias y pérdidas. Responsable de la contabilidad de la empresa. Proporciona los recursos y herramientas a todas las áreas. Contrata personal en general. Responsable del ingreso y salida de capital de la empresa. Responsable del pago de proveedores y planilla de personal. Verifica el control de los procesos de la empresa. Responsable de los controles de calidad en las diversas áreas. Responsable de la tecnología y sistemas de la empresa. Cuenta con un responsable de Procesos y Calidad, cuyo perfil profesional va dirigido a las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Ingeniería de Sistemas (Bachiller o Titulado) con una experiencia de 2 años en posiciones similares, en empresas de consumo masivo con conocimientos en el manejo de plataformas tecnológicas, conocimientos de reglamentos de ISO 9001 así como gestión de riesgo y por procesos, MS Office avanzado y Six Sigma. Por su parte, el perfil del Tesorero, debe ser un profesional de la carrera de contabilidad o afín con al menos 2 años de experiencia como administrativo de cobranzas o tesorero en empresas grandes, capacidad de solución de problemas y orientado al servicio, con capacidad para organizar y hacer seguimiento a actividades y tareas. El perfil del contador, corresponde a un Contador Público Colegiado, con experiencia mínima de 2 años en conocimientos sólidos de sistemas contables y Finanzas, cuenta con dominio de Excel, preparación de estados financieros, experiencia en trámites con la Sunat así como gestión de planillas y liquidaciones a nivel contable. El perfil del responsable del Área de Sistemas, es un ingeniero en sistemas o técnico de computación informática acreditado con título profesional con experiencia en jefatura del área de sistemas con un mínimo de 02 años, debe tener conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo, conocimiento de sistema S10, manejo de base de datos, redes, herramientas colaborativas, u otras de última tecnología, también configuración de equipos, programas, configuración de redes y soporte técnico. El perfil del gestor de talento, debe ser psicólogo de profesión (colegiado), con

experiencia de por lo menos tres años en una jefatura con conocimientos en elaboración de planillas, planes de desarrollo, conocimiento de Derecho Laboral, con estudios de especialización en el ámbito de RR.HH. En esta área, para las posiciones laborales de Tesorería y Gestión de Talento, formarán parte de la estructura del organigrama a partir del año 3.

Gerente de Ventas y Distribución:

Gestiona las estrategias comerciales y la distribución en los puntos de ventas del producto. Gestiona la relación con la distribuidora clave, así como las cadenas de supermercados, tiendas por conveniencia y mayoristas. Gestiona y capacita al equipo comercial, trade y supervisores. Mide y presenta los resultados comerciales mensuales y anuales. Establece política de precios y de ventas. Diseña y ejecuta estrategias comerciales proyectadas. Responsable de la atención al cliente y reclamos. El perfil para el Key Account Manager, de ser egresado con grado de Bachiller de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Economía y afines con experiencia mínima de 3 años en el área comercial /ventas de preferencia de consumo masivo en canal moderno, así mismo debe contar con experiencia estableciendo planes y proyecciones comerciales de la cartera de clientes según metas de los objetivos periódicos, también debe contar con habilidades de negociación y seguimiento de ventas y cobranzas. El perfil del Trade Manager, debe ser egresado o bachiller de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial, Marketing y/o afines con experiencia mínimos 2 años en el cargo, cuenta con conocimiento de Trade Marketing, Estrategias de Planeamiento, Gestión de proyectos, excelencia en la ejecución, capacidad de análisis, orientación a resultados, impacto en la comunicación, velocidad de respuesta y office a nivel avanzado. El perfil de los supervisores comprende un profesional con estudios técnicos en Administración, Contabilidad y/o carreras afines, con experiencia mínima de 03 años en rubro de consumo masivo canal tradicional, realizando trabajo de campo, liderando equipos, clientes, territorios, presupuestos y control de ventas; conocimiento de Lima Metropolitana y sondeo de rutas; debe trabajar con excel e Internet a nivel intermedio. En esta área, como parte del manejo del eficiente manejo financiero, se contará con cinco supervisores para el año 1 y luego se sumarán tres adicionales, teniéndose en total ocho supervisores desde el año 2.

Gerente de Marketing:

Responsable de desarrollar estrategias de marketing con el fin de gestionar la marca del producto. Planifica y ejecuta las campañas y promociones. Coordina con los medios de comunicación, las agencias publicitarias y realiza manejo de stakeholders. Responsable de los estudios y mediciones de marketing. Maneja las redes sociales alineado a la estrategia de marketing. Analiza el mercado continuamente para el cumplimiento y mejoras de las estrategias. Evalúa desarrollo de productos. El perfil del Brand Manager es un egresado y/o titulado de la carrera de Administración, Marketing con experiencia mínima de dos años como analista de marketing, jefe de producto, o responsable de marcas, idealmente en mercado de producto masivo. Debe contar con experiencia en ventas, marketing digital, manejo de medios, publicidad y promoción; también inglés y excel avanzado. Por su parte, el perfil del Community Manager es un comunicador egresado universitario o técnico de las carreras de publicidad o marketing, con una excelente gestión de social media en Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn y Twitter. Experto con la interacción con fans en las redes sociales, alta nivel de creatividad en las publicaciones. Debe contar con la experiencia en el análisis y medición de resultados en redes sociales, analítica web (SEO y SEM adwords) para posicionamiento en google. Cuento con avanzado manejo de Photoshop, Illustrator , Wordpress, Joomla, Wix, Adobe Premiere e implecable ortografía y capacidad para redacción.

Servicios tercerizados:

Producción y Distribución: el producto será producido por una empresa que brinda servicios de maquila y la distribución del producto se realizará mediante distribuidores multicategorías seleccionado según los puntos de ventas donde se desea ubicar el producto. El KAM será el responsable de las ventas en los canales, supervisión de la distribución en conjunto con el cumplimiento de las estrategias push a aplicar con los distribuidores y el equipo de trade será responsable de las visitas a los puntos de ventas con el material de marketing.

También se terceriza el servicio de contratación de personal mediante empresas headhunter locales.

Tabla 9.1. Estimación de la remuneración y comisiones del personal Año 1 – 2 – 3

Año 1

ESTIMACION REMUNERACION DEL PERSONAL

Gerencia de Administración y Finanzas	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Adm y Fin	1	12,000	14,677	176,126					
Contador	1	5,000	6,639	79,674					
Analista de Procesos y Calidad	1	7,000	8,936	107,231					
Ingeniero de Sistemas	1	5,000	6,639	79,674					
Gerencia de Marketing	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Marketing	1	12,000	14,677	176,126			0.2	28,800	28,800
Brand Manager	1	6,000	7,339	88,063					
Comunity Manager	1	3,500	4,917	59,005					1,722
Gerencia de Ventas y Distribución	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Vtas y Dist	1	12,000	14,677	176,126	0.025	3,600	0.1	14,400	28,800
Trade Manager	1	4,000	5,491	65,895					
Key Account Manager	1	5,000	6,639	79,674					
Supervisores **	5	3,500	24,586	295,027	0.025	1050	0.1	4200	42,000
Ejecutivo de Atención al Cliente	2	2,800	4,113	49,360					
RRHH	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Jefe de RRHH	1	7,000	8,936	107,231					
Gerencia General	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte General	1	15,000	18,346	220,157					
Asistente de Gerencia	1	3,500	4,281	51,370					
Total remuneraciones				1,810,739				Total Comisiones	99,600
								Total General	1,910,339

Año 2

ESTIMACION REMUNERACION DEL PERSONAL

Gerencia de Administración y Finanzas	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Adm y Fin	1	12,000	14,677	176,126					
Contador	1	5,000	6,639	79,674					
Analista de Procesos y Calidad	1	7,000	8,936	107,231					
Ingeniero de Sistemas	1	5,000	6,639	79,674					
Gerencia de Marketing	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Marketing	1	12,000	14,677	176,126			0.2	28,800	28,800
Brand Manager	1	6,000	7,339	88,063					
Community Manager	1	3,500	4,917	59,005					1,222
Gerencia de Ventas y Distribución	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Vtas y Dist	1	12,000	14,677	176,126	0.025	3,600	0.1	14,400	28,800
Trade Manager	1	4,000	5,491	65,895					
Key Account Manager	1	5,000	6,639	79,674					
Supervisores **	8	3,500	39,337	472,044	0.025	1050	0.1	4200	67,200
Ejecutivo de Atención al Cliente	2	2,800	4,113	49,360					
RRHH	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Jefe de RRHH	1	7,000	8,936	107,231					
Gerencia General	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte General	1	15,000	18,346	220,157					
Asistente de Gerencia	1	3,500	4,281	51,370					
Total remuneraciones				1,987,755				Total Comisiones	124,800
								Total General	2,112,555

Año 3

ESTIMACION REMUNERACION DEL PERSONAL

Gerencia de Administración y Finanzas	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Adm y Fin	1	12,000	14,677	176,126					
Contador	1	5,000	6,639	79,674					
Tesorero	1	3,500	4,917	59,005					
Analista de Procesos y Calidad	1	7,000	8,936	107,231					
Ingeniero de Sistemas	1	5,000	6,639	79,674					
Gerencia de Marketing	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Marketing	1	12,000	14,677	176,126			0.2	28,800	28,800
Brand Manager	1	6,000	7,339	88,063					
Comunity Manager	1	3,500	4,917	59,005					
Gerencia de Ventas y Distribución	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Vtas y Dist	1	12,000	14,677	176,126	0.025	3,600	0.1	14,400	28,800
Trade Manager	1	4,000	5,491	65,895					
Key Account Manager	1	5,000	6,639	79,674					
KAM vendedores mayoristas *	2	3,500	9,834	118,011	0.025	1050	0.1	4200	16,800
Supervisores **	8	3,500	39,337	472,044	0.025	1050	0.1	4200	67,200
Ejecutivo de Atención al Cliente	2	2,800	4,113	49,360					
RRHH	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Jefe de RRHH	1	7,000	8,936	107,231					
Gestor de Talento	1	4,000	5,491	65,895					
Gerencia General	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte General	1	15,000	18,346	220,157					
Asistente de Gerencia	1	3,500	4,281	51,370					
Total remuneraciones				2,230,666			Total Comisiones	141,600	
								Total General	2,372,266

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3 Lineamientos Estratégicos

Política General:

Todas las estrategias y tácticas aplicadas en las diferentes funciones y actividades de la empresa debe estar alineadas a la visión de la empresa y el plan del negocio.

Política de Contratos:

Para el contrato con la empresa de maquila, se realizará anual para mantener los costos de producción a largo plazo, asimismo permitirá mantener los precios al consumidor, los márgenes e incentivos al canal, la proyección de ventas y la proyección en la penetración en el mercado. Para los contratos con la distribuidora determinada también será anual con la indicación de los volúmenes y comisiones en los plazos y porcentajes especificados. Para los contratos de venta a los supermercados y tiendas por conveniencia también serán anuales.

Política de Precio:

Se trabajará el precio en paridad al competidor líder en la categoría, en este caso Free Tea, teniendo siempre el objetivo del crecimiento del mercado y la conversión del consumo de otras bebidas dentro del mercado al producto ofrecido.

Política de Ventas:

El producto debe llegar a los puntos de ventas definidos, mediante el KAM supervisando las ventas en la distribución y el cumplimiento de los lineamientos de marketing en el punto de venta, asimismo enfocarse en el crecimiento en la cantidad de puntos de ventas en la capital.

Política de Relacionamiento con el Cliente:

Deben estar diseñadas con el objetivo de contribuir con incentivar el nuevo hábito de consumo de esta nueva bebida en el mercado, combinación de té negro frío con limonada.

Por otro lado, debido a la tercerización de la distribución, factor importante para este tipo de negocio, es indispensable un plan de relacionamiento con el/los distribuidores que se acuerde. Por lo que, además de las posibles campañas de pull y push que se puedan aplicar con promociones con este tipo de público, se debe mantener un plan de relacionamiento con ellos.

9.4. Plan Operativo

Dentro de los objetivos financieros se apunta a lograr un escenario rentable para obtener a los inversionistas que cubran el 70% del capital inicial de trabajo. Para esto, se tiene proyectado a partir del cuarto periodo un flujo positivo con la suma de S/ 3.6 millones de utilidad y con un retorno de inversión del 163.79%.

Debido a contarse con un modelo de negocio de gestión de marca los mayores gastos están en primer lugar en la producción del producto seguido por los gastos de marketing, en un 40% y 25% respectivamente. Asimismo, la operatividad de la distribución resulta ser un factor clave para el presente plan de negocio debido a tratarse de un producto de consumo masivo distribuido mediante terceros.

Es por ello que los objetivos de ventas y marketing son el soporte de la gestión de la marca en conjunto con el aspecto operativo dentro del canal de distribución con el fin de lograr los objetivos de ventas determinados en cada canal.

Tabla 9.2. Plan Operativo para el Año 1

	OBJETIVO	ÁREA	META DE INDICADOR	PLAZO	RESPONSABLE
1	Awareness o recordación total de marca	MKT	50% awareness	Año 1	MKT
2	Preferencia de Marca	MKT	10% de preferencia de marca	Año 1	MKT
4	Visibilidad en Punto de Venta y Campaña de Trade	MKT	20% bodegas/ 20% supermercados/20% tiendas por conv. en Lima Metropolitana	Año 1	MKT
5	Campaña Sampling	MKT	50% del GO / 981mil 469 botellas		MKT

6	Participación en el mercado	MKT	13.6% Share en la categoría	Año 1	MKT
7	Campana Digital	MKT	100,000 impresiones	Año 1	MKT
8	Ventas	Vtas	8,580,314 mn de litros/ 19,067,365 en botellas/ S/. 27,427,261 soles	Año 1	VTAS/DIS
9	Calidad en la Producción de la bebida	Vtas	90% de alta producción de calidad x auditoría	Año 1	ADM/FIN
10	Venta distribuidora (C. Tradicional)	Vtas	S/. 18,835,506 soles	Año 1	VTAS/DIS
11	Cobertura de distribución bodegas	Vtas	30% de bodegas en Lima Metropolitana año 1	Año 1	VTAS/DIS
12	Venta Supermercado/ Tiendas x Conv (C. Mod)	Vtas	S/. 7, 150, 262 soles	Año 1	VTAS/DIS
13	Venta Mayoristas	Vtas	S/. 1,441,493 soles	Año 1	VTAS/DIS
14	Cobertura distribución directa	Vtas	30% de POP en cadenas de supermercados y tiendas por conveniencia	Año 1	VTAS/DIS
15	Atención de llamadas y reclamos vía telefónica	Vtas	80% mínimo en satisfacción de atención de llamadas y reclamos	Año 1	VTAS/DIS

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.3. Plan Operativo para el Año 2

	OBJETIVO	AREA	META DE INDICADOR	PLAZO	RESPON SABLE
1	Awareness o recordación de marca	MKT	60% awareness	Año 2	MKT
2	Preferencia de Marca	MKT	12% de preferencia de marca	Año 2	MKT
3	Facing en POP	MKT	20% bodegas/ 20% supermercados/20% tiendas por conv. en Lima Metropolitana	Año 2	MKT
4	Campana Social Media	MKT	40,000 impresiones	Año 2	MKT
9	Participación de mercado	MKT	16.00% porcentaje de participación de mercado	Año 2	MKT

6	Campañas Trade bodegas	MKT	30% de bodegas en Lima recibe material POP	Año 2	MKT
7	Nivel de ventas	Vtas	18,171,962 mn de litros/ 28,267 496 en botellas 450ml – 1,817,196 en botellas de 1lt – 12,114,641 envase 300ml/ total S/. 53,948,563 Soles	Año 2	VTAS/DIS
8	Venta distribuidora (C. Tradicional)	Vtas	S/. 37,048,850 soles	Año 2	VTAS/DIS
9	Cobertura de distribución bodegas	Vtas	30% de bodegas en Lima Metropolitana año 1	Año 2	VTAS/DIS
10	Venta Supermercado/ Tiendas x Conv (C. Mod)	Vtas	S/. 14,064,341 soles	Año 2	VTAS/DIS
11	Venta Mayoristas	Vtas	S/. 2,835,371 soles	Año 2	VTAS/DIS
12	Cobertura distribución directa	Vtas	80% de POP en cadenas de supermercados y tiendas por conveniencia	Año 2	VTAS/DIS
13	Atención de llamadas y reclamos vía telefónica	Vtas	80% mínimo en satisfacción de atención de llamadas y reclamos	Año 2	VTAS/DIS
14	Valor de EBITDA	Adm	S/. 13,121,257 Soles	Año 2	ADM/FIN
15	TIR	Adm	47.88% tasa interna de retorno	A partir año 2	ADM/FIN
16	ROI	Adm	367.13% Retorno de la inversión	A partir año 2	ADM/FIN

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Constitución de la empresa, registro de marca y fórmula

Para la constitución de la empresa se utiliza las iniciales de los integrantes del presente proyecto de negocio (RASUCA SA.) mediante el formato de Sociedad Anónima Cerrada. Se elabora la minuta de constitución a nombre de los participantes de la tesis en donde se consigna ciertos mobiliario de oficina como bienes de la compañía, luego de gestiona en la notaría la escritura pública para ser luego elevada a los Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp).

Posteriormente se tramita el registro único del contribuyente (RUC) asimismo la inscripción de los trabajadores a Essalud y se obtiene la autorización del libro de plantillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para el ingreso de los trabajadores de la empresa.

Finalmente se realizará la legalización de los libros contables, no se requerirá trámite de licencia municipal dado que las oficinas se ubicarán dentro de edificios empresariales.

Para la inversión del capital, se pretende contar con dos fuertes inversionistas, quienes acepten el plan de negocio para iniciar la puesta en marcha, ambos contribuirán con el 35% del capital cada uno y también obtendrán del 20% de las acciones de la empresa, por lo que ambos sumarán el 40% de las acciones totales. Quienes desarrollan el presente plan de negocio contribuirán con el 10%, cada uno, del capital inicial para la puesta en marcha y obtendrán el 20% de acciones de la empresa, por lo que sumará el 60% del accionariado de toda la empresa.

En cuanto al registro de marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) se realiza la búsqueda del nombre “Mitad” durante el desarrollo del presente plan de negocio en los primeros días del mes de setiembre del presente año dentro la búsqueda fonética por denominación. Para nuestro caso se realizó la búsqueda de las clases 30 y 32, siendo la primera clase la que comprende principalmente los productos alimenticios de origen vegetal preparados para su consumo o conservación, así como los aditivos para realzar el sabor de los alimentos. Aquí se incluye las bebidas de té, parte del insumo principal de Mitad, también incluyen bebidas a base de café, cacao, chocolate y los cereales preparados para la alimentación humana. Dentro de la clase 32, están las cervezas, las aguas minerales y gaseosas, otras bebidas sin alcohol, bebidas a base de frutas y zumos de frutas, siropes y otras preparaciones para elaborar bebidas. Debido a ser principalmente esta búsqueda para las bebidas desalcoholizadas, se realizó también la búsqueda en esta clase.

La búsqueda se realizó en presentación denominativa, figurativa y mixta; así como incluyendo el producto, servicio, nombre comercial y lema comercial; también se incluyó la búsqueda para multiclase producto y/o servicio y multiclase nombre comercial. Como resultado no se obtuvo coincidencias con la denominación del nombre “Mitad” según documentos finales etimidos por INDECOPI.

Como parte del proceso de registro de marca, posteriormente a la búsqueda con resultado negativo de coincidencia, se gestiona la marca del producto “Mitad”, como persona jurídica mediante el Registro Único de Contribuyente (RUC), se presenta el logotipo de la bebida con las características distintivas de la misma. Una vez aceptado el trámite la duración de la patente es de 4 años y tiene una publicación en el diario Oficial El Peruano.

Respecto a la patente de la fórmula de la bebida, se realizará ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), se gestionará una Patente de Invención para proteger la fórmula de la bebida, siempre que se cuente con la confirmación de Novedad, Nivel Inventivo y Aplicación Industrial la cual tendrá una duración de 20 años, desde la fecha de la solicitud. También se entiende que en un sistema de libre competencia sin privilegios exclusivos ni restricciones obliga a que esta patente contribuya con incrementar las posibilidades de que la empresa creadora de la fórmula Mitad recupere la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo creativo que ha significado obtener la invención. Por lo que en términos económicos, el sistema de patentes que se gestionará pretende ayudar a corregir la falla de mercado que detiene a los actores económicos de apostar fuertemente en innovación, al ser esta una inversión de alto riesgo. Asimismo, se tiene conocimiento que no constituye la única herramienta, ni es la más eficaz para que los actores económicos o competidores se apropien económicamente del conocimiento generado en este proceso de investigación y desarrollo (I+D).

Finalmente para el registro sanitario, dado que la empresa maquiladora no desarrollará la fórmula de “Mitad” se evaluará el contenido de la fórmula que se tiene, con la cual se ha realizado las investigaciones cuantitativas, con las empresas Frutarom o Cramer y luego de ello se procederá a realizar el registro sanitario ante la

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) donde se colocará la dirección de la empresa de maquila en donde se realizará toda la producción de la bebida, por lo que el registro sanitario se emitirá con dicha dirección.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

10.1. Inversión en activos tangibles

Se ha proyectado sólo la compra de activos tangibles necesarios para amoblar la oficina ya que todo el producto se terceriza con una empresa maquiladora y no será necesario adquirir ningún tipo de maquinaria de producción, esta oficina se ubicará en el distrito de San Isidro y tendrá un tamaño de 140 m² con 3 ambientes para las 3 gerencias con el debido personal asignado dentro de cada ambiente, 1 sala de reuniones, un recibidor y 2 baños. Cada zona tendrá un escritorio de gerencia y módulos de trabajo para el resto de colaboradores, mesas y sillas de trabajo, el resto de inversión en activos fijos está considerado dentro de los gastos generales según la cantidad de personas contratadas considerado gastos “Overhead” o también llamados gastos administrativos que la empresa debe considerar por el simple hecho de operar, esto incluye: luz, agua, teléfono, herramientas de trabajo y todos los gastos que se incrementan cuando el personal se incrementa. Además se está considerando la compra de 19 computadoras para el personal, 1 impresora y una central telefónica de 8 anexos.

Tabla 10.1. Activos Depreciables

ACTIVO FIJO DEPRECIABLE													
ACTIVO	Cantidad	Valor unitario sin IGV(\$)	IGV (\$)	Precio unitario con IGV (\$)	Valor Total sin IGV (\$)	Precio Total con IGV (\$)	% Depreciación Anual	Depreciación Anual (\$)	Depreciación Acumulada (\$)	Valor en Libros (\$)	Valor Comercial (%)	Valor Comercial Total (\$)	
DESKTOP COMPLETA	19	S/. 1,519	S/. 273	S/. 1,792	S/. 28,856	S/. 34,050	20%	S/. 5,771	S/. 28,856	S/. -	10%	S/. 2,886	
ESCRITORIOS DE GERENCIA	4	S/. 424	S/. 76	S/. 500	S/. 1,695	S/. 2,000	20%	S/. 339	S/. 1,695	S/. -	40%	S/. 678	
IMPRESORAS	1	S/. 593	S/. 107	S/. 700	S/. 593	S/. 700	20%	S/. 119	S/. 593	S/. -	10%	S/. 59	
CENTRAL TELEFÓNICA	1	S/. 466	S/. 84	S/. 550	S/. 466	S/. 550	20%	S/. 93	S/. 466	S/. -	10%	S/. 47	
SILLAS DE OFICINA	4	S/. 127	S/. 23	S/. 150	S/. 508	S/. 600	10%	S/. 51	S/. 254	S/. 254	40%	S/. 203	
TOTAL			S/.563.20		S/. 32,118.64	S/.37,900.00		S/. 6,373	S/. 31,864	S/. 254		S/. 3,873	
										S/.2,533.05	Beneficio	S/.3,618.64	
									Val. Desecho	S/.2,787.29	IR	-S/.1,085.59	
											Út. Neta	S/.2,533.05	

Elaboración: Autores de esta tesis

10.2. Inversión en activos intangibles

Dentro de la inversión en activos intangibles tenemos:

1. La constitución de la empresa. Se está contemplando los gastos de inscripción de la empresa, los cuales ascienden aproximadamente a S/ 1000 soles dependiendo de la notaría, además la legalización de los libros de contabilidad.
2. El costo del registro de la marca es de aproximadamente S/ 1,500 soles.
3. El costo de la adquisición de dominio y hosting para hacer funcionar los correos electrónicos y página web cuesta S/ 500 soles aproximadamente por año. Este servicio permite crear cuentas de correo electrónico de manera ilimitada e incluye una dirección de IP física con la cual se podrán mandar correos electrónicos sin ser considerados SPAM por los filtros de las más grandes empresas.
4. Finalmente el costo en el registro sanitario que otorga la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) para empresas que no son MYPE (Micro y Pequeñas Empresas) es de S/ 283.50 lo cual es el 7% de una UIT (S/ 4,050.00), el trámite dura 7 días útiles y el registro sanitario tiene una vigencia de 5 años.

Todos estos gastos están detallados en la tabla 10.2 de Activos Tangibles e Intangibles.

Tabla 10.2. Gastos Pre Operativos. Activos Tangibles e Intangibles

GASTOS PRE OPERATIVOS - ACTIVOS INTANGIBLES Y ACTIVOS TANGIBLES NO DEPRECIABLES						
CONCEPTO	Cantidad	Valor unitario sin IGV(\$)	IGV (\$)	Precio unitario con IGV (\$)	Valor Total sin IGV (\$)	Valor Total con IGV (\$)
Marketing Pre Operativo						
Gastos en marketing	1	S/. 8,753,170.67	S/. 1,575,570.72	S/. 10,328,741.39	S/. 8,753,170.67	S/. 10,328,741.39
Otros						
Acondicionamiento del local	1	S/. 10,712	S/. 1,928	S/. 12,639.80	S/. 10,712	S/. 12,640
Gastos Pre Operativo (Activos cuyo costo fue menor a 1/8 de un UIT)						
Libreros	4	S/. 296.61	S/. 53	S/. 350.00	S/. 1,186	S/. 1,400
Archivadores	3	S/. 381.36	S/. 69	S/. 450.00	S/. 1,144	S/. 1,350
Credenzas	5	S/. 271.19	S/. 49	S/. 320.00	S/. 1,356	S/. 1,600
Sillas para visitas	8	S/. 118.64	S/. 21	S/. 140.00	S/. 949	S/. 1,120
Muebles de visita	2	S/. 338.98	S/. 61	S/. 400.00	S/. 678	S/. 800
Tachos	12	S/. 16.95	S/. 3	S/. 20.00	S/. 203	S/. 240
Extensiones	15	S/. 12.71	S/. 2	S/. 15.00	S/. 191	S/. 225
Teléfonos celulares	19	S/. 8.47	S/. 2	S/. 10.00	S/. 161	S/. 190
Pizarra	2	S/. 110.17	S/. 20	S/. 130.00	S/. 220	S/. 260
Ventiladores	9	S/. 186.44	S/. 34	S/. 220.00	S/. 1,678	S/. 1,980
Extintores	2	S/. 186.44	S/. 34	S/. 220.00	S/. 373	S/. 440
Calculadoras	10	S/. 16.95	S/. 3	S/. 20.00	S/. 169	S/. 200
Gastos Intangibles						
Constitución de la empresa	1	S/. 2,500.00	S/. 450	S/. 2,950.00	S/. 2,500	S/. 2,950
Registro de marca	1	S/. 1,500.00	S/. 270	S/. 1,770.00	S/. 1,500	S/. 1,770
Dominio y Hosting 5 años	5	S/. 425.00	S/. 77	S/. 501.50	S/. 2,125	S/. 2,508
Gastos DIGESA	1	S/. 204.66	S/. 37	S/. 241.50	S/. 205	S/. 242
TOTAL		S/. 8,770,457	S/. 1,578,682	S/. 10,349,139	S/. 8,778,521	S/. 10,358,655

Elaboración: Autores de esta tesis

10.3 Presupuesto de costos y gastos

10.3.1. Costos variables

Como se está tercerizando la producción a través de un maquilador, la mayor parte de los costos variables se refiere al servicio de maquila, el cual hemos considerado será el 38% de la venta total. Sin embargo ese monto podría disminuir dependiendo de la negociación con el maquilador, además no es el único costo variable ya que tenemos también la distribución (costos logísticos) y las ventas (incentivos) por lo que a mayor volumen aumentan estos costos. El costo variable unitario por un producto producido y vendido sin considerar IGV será de S/ 0.61 centavos por botella de 450 ml o expresado de otra manera S/ 1.35 centavos por litro. Esto considera gastos de maquila, incentivos de ventas y de operador logístico.

Los costos que no corresponden a la producción pero que se consideran costos variables como se mencionó en el párrafo anterior son: 2% del margen del producto dedicado exclusivamente para el pago de incentivo de fuerza de ventas de terceros, que en este caso se refiere a los distribuidores. Como el producto es nuevo, es necesario incentivar a los vendedores para que dentro de su gran gama de productos ofrezcan primero a “MITAD” en las bodegas. Asimismo los gastos destinados al operador logístico que nos ayuda a mover la mercadería a través de los canales que lo requieran se ha fijado en un 10% de la venta y se asume como costo variable ya que aumenta o disminuye según la cantidad de producto.

10.3.2. Costos fijos

10.3.2.1. Gastos de marketing

El primer año los gastos de marketing serán de 17.2 millones de soles, sin embargo año a año los gastos serán de 6.8 millones de soles. El principal objetivo de esta inversión es crear el hábito de consumir té RTD.

Tabla 10.3. Gastos de marketing

Medio	Inversión US\$	Inversión S/	Porcentaje del total
TV	2,000,000	6,500,000	38%
Cable	50,000	162,500	1%
Exteriores	400,000	1,300,000	8%
Internet	500,000	1,625,000	9%
Total Medios	2,950,000	9,587,500	56%
Total Producción	295,000	958,750	6%
Agencias	486,750	1,581,938	9%
Campañas Trade	1,200,000	3,900,000	23%
Total Sampling	335,040	1,088,881	6%
Copy testing y auditorías mercado	30,000	97,500	1%
Total Preupuesto de Marketing 1 er año de Lanzamiento	5,296,790	17,214,569	100%
Total Presupuesto de Marketing On-going	2,118,716	6,885,828	ND
Indice vs Año Anterior	40	40	ND

Elaboración: Autores de esta tesis

10.3.2.2. Gastos de personal y gastos generales (overhead).

Se ha considerado que dotar al personal de las herramientas necesarias para el trabajo cuesta aproximadamente lo mismo que se gasta en la planilla por eso se le ha denominado gastos generales (Overhead). Los gastos de personal ascienden a S/ 1'910,339 soles y el mismo monto es aplicado como gastos generales menos el igv, según la cantidad de personas contratadas, se estima que es el mismo monto aproximadamente para cubrir herramientas de trabajo, movilidad, luz, agua, servicios de comunicación y todos los gastos inherentes a tener personal trabajando durante el año 1. Durante el año 2 los gastos de personal cambian porque se introducen nuevas presentaciones de producto y la demanda de capital humano también aumenta, durante el segundo periodo los gastos de personal serán de 2'112,555 soles al igual que los gastos generales quitándole el igv. Y durante el año 3 y hasta el año 5 los gastos de personal serán de 2'170,050 soles al igual que los gastos generales de la misma forma sin considerar el igv. Todos estos gastos están detallados en el estado de resultados proyectado en la tabla 10.9.

Tabla 10.4. Planilla: Remuneración de los colaboradores de acuerdo a una estimación de los sueldos promedio del mercado. AÑO 1/ AÑO 2/ AÑO 3-5

ESTIMACION REMUNERACION DEL PERSONAL

Gerencia de Administración y Finanzas	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Adm y Fin	1	12,000	14,677	176,126					
Contador	1	5,000	6,639	79,674					
Analista de Procesos y Calidad	1	7,000	8,936	107,231					
Ingeniero de Sistemas	1	5,000	6,639	79,674					
Gerencia de Marketing	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Marketing	1	12,000	14,677	176,126			0.2	28,800	28,800
Brand Manager	1	6,000	7,339	88,063					
Comunity Manager	1	3,500	4,917	59,005					
Gerencia de Ventas y Distribución	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Vtas y Dist	1	12,000	14,677	176,126	0.025	3,600	0.1	14,400	28,800
Trade Manager	1	4,000	5,491	65,895					
Key Account Manager	1	5,000	6,639	79,674					
Supervisores **	5	3,500	24,586	295,027	0.025	1050	0.1	4200	42,000
Ejecutivo de Atención al Cliente	2	2,800	4,113	49,360					
RRHH	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Jefe de RRHH	1	7,000	8,936	107,231					
Gerencia General	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte General	1	15,000	18,346	220,157					
Asistente de Gerencia	1	3,500	4,281	51,370					
Total remuneraciones				1,810,739					
							Total Comisiones		99,600
							Total General		1,910,339

Elaboración: Autores de esta tesis

AÑO 2.

ESTIMACION REMUNERACION DEL PERSONAL

Gerencia de Administración y Finanzas	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Adm y Fin	1	12,000	14,677	176,126					
Contador	1	5,000	6,639	79,674					
Analista de Procesos y Calidad	1	7,000	8,936	107,231					
Ingeniero de Sistemas	1	5,000	6,639	79,674					
Gerencia de Marketing	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Marketing	1	12,000	14,677	176,126			0.2	28,800	28,800
Brand Manager	1	6,000	7,339	88,063					
Comunity Manager	1	3,500	4,917	59,005					
Gerencia de Ventas y Distribución	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Vtas y Dist	1	12,000	14,677	176,126	0.025	3,600	0.1	14,400	28,800
Trade Manager	1	4,000	5,491	65,895					
Key Account Manager	1	5,000	6,639	79,674					
Supervisores **	8	3,500	39,337	472,044	0.025	1050	0.1	4200	67,200
Ejecutivo de Atención al Cliente	2	2,800	4,113	49,360					
RRHH	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Jefe de RRHH	1	7,000	8,936	107,231					
Gerencia General	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte General	1	15,000	18,346	220,157					
Asistente de Gerencia	1	3,500	4,281	51,370					
Total remuneraciones				1,987,755			Total Comisiones		124,800
							Total General		2,112,555

Elaboración: Autores de esta tesis

AÑO 3 - 5.

ESTIMACION REMUNERACION DEL PERSONAL

Gerencia de Administración y Finanzas	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Adm y Fin	1	12,000	14,677	176,126					
Contador	1	5,000	6,639	79,674					
Tesorero	1	3,500	4,917	59,005					
Analista de Procesos y Calidad	1	7,000	8,936	107,231					
Ingeniero de Sistemas	1	5,000	6,639	79,674					
Gerencia de Marketing									
Gerencia de Marketing	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Marketing	1	12,000	14,677	176,126			0.2	28,800	28,800
Brand Manager	1	6,000	7,339	88,063					
Comunity Manager	1	3,500	4,917	59,005					
Gerencia de Ventas y Distribución									
Gerencia de Ventas y Distribución	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte Vtas y Dist	1	12,000	14,677	176,126	0.025	3,600	0.1	14,400	28,800
Trade Manager	1	4,000	5,491	65,895					
Key Account Manager	1	5,000	6,639	79,674					
KAM vendedores mayoristas *	2	3,500	9,834	118,011	0.025	1050	0.1	4200	16,800
Supervisores **	8	3,500	39,337	472,044	0.025	1050	0.1	4200	67,200
Ejecutivo de Atención al Cliente	2	2,800	4,113	49,360					
RRHH									
RRHH	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Jefe de RRHH	1	7,000	8,936	107,231					
Gestor de Talento	1	4,000	5,491	65,895					
Gerencia General									
Gerencia General	Unidad	Salario Mensual	Gastos Laborales	Anual	% Comis Trim	C. Trim	% Comis Anual	C. Anual	Total Comis
Grte General	1	15,000	18,346	220,157					
Asistente de Gerencia	1	3,500	4,281	51,370					
Total remuneraciones				2,230,666	Total Comisiones			141,600	
Total General								2,372,266	

Elaboración: Autores de esta tesis

10.3.3 Punto de equilibrio

El volumen de ventas del producto MITD que genera un punto de equilibrio en el cual la empresa no genera pérdidas ni ganancias es de 16'004,558 unidades vendidas o S/ 19'509,827.17 soles. Se ha realizado el análisis del punto de equilibrio utilizando el mix de ventas estimado a cada canal sea: supermercado, mayorista o distribuidor. Asimismo, cada canal tiene un precio distinto, el cual ha sido calculado sin considerar el IGV, se debe recordar que en el 2do año ingresarán al mercado 2 nuevas presentaciones: 300ml y 1L las cuales no están contempladas en el presente análisis.

Tabla 10.5. Análisis del Punto de Equilibrio

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRIMER AÑO

Qe = Costo Fijo / MCU				16,004,558
MIX DE VENTAS				
	SUPERMERCADO	MAYORISTA	DISTRIBUIDOR	TOTAL
VENTAS (Q)	4,766,841	953,368	13,347,156	19,067,365
MIX	25.0%	5.0%	70.0%	100%
PE UNIDADES	4,001,139.44	800,227.89	11,203,190.43	16,004,558
PE S/.	S/. 5,086,194.20	S/. 1,025,376.75	S/. 13,398,256.22	S/. 19,509,827.17
CANALES DE VENTA				
CANAL DE VENTA	SUPERMERCADO	MAYORISTA	DISTRIBUIDOR	TOTAL
UNIDADES	4,766,841	953,368	13,347,156	19,067,365
COSTO VARIABLE UNITARIO				S/. 0.63
PRECIO UNITARIO Y PROMEDIO	S/. 1.271	S/. 1.281	S/. 1.196	1.25
VENTAS	S/. 6,059,544.07	S/. 1,221,604.09	S/. 15,962,293.38	S/. 23,243,441.54
COSTO VARIABLE	S/. 3,150,962.92	S/. 635,234.12	S/. 8,300,392.56	S/. 12,086,589.60
MARGEN CONTRIBUCIÓN	2,908,581	586,370	7,661,901	11,156,852
MCU	0.610	0.615	0.574	0.59
COSTOS FIJOS				S/. 9,364,717.04

Fuente: Cuadro tomado del curso de costos de la Maestría de Marketing de ESAN

Elaboración: Autores de esta Tesis

10.4. Financiamiento y costo de capital

El financiamiento de este proyecto está contemplado mediante la inyección de capital de dos inversionistas interesados en ganar una rentabilidad superior a la del costo de oportunidad del capital (COK) el cual se ha fijado en 20% ya que no se trata de un préstamo bancario sino del costo de oportunidad que tendría el inversionista por dejar de invertir en cualquier otro negocio dentro de este país.

Como se puede apreciar en la tabla 10.8, el aporte de capital lo realizarán los autores de esta tesis y dos inversionistas: los integrantes de esta tesis aportarán en efectivo S/ 1'337,893.04 soles cada uno lo cual es un 10% del costo del proyecto y los inversionistas S/ 4'682,625.65 soles cada uno lo cual corresponde al 35% del mismo, sumando así el 100% de la inversión. Bajo esta distribución de inversión se asignará un 20% de acciones para cada integrante del desarrollo del plan de negocio y también para cada inversionista, considerando que el 10% de inversión que no están aportando los autores del proyecto se está entregando por el desarrollo del proyecto, “Know How” de la categoría e idea de negocio y deberán pagarlo los dos inversionistas. Se está asignando de esta manera la inversión para que la empresa la puedan seguir controlando los autores de este plan de negocio al tener en total 60% de accionariado entre los tres.

Tabla 10.6 Inversión del Proyecto y Accionariado

	% de inversión	Aporte de capital	Acciones
Shona Ureña	10%	-S/. 1,337,893.04	20%
Rafael Saldaña	10%	-S/. 1,337,893.04	20%
Carolina Gonzales	10%	-S/. 1,337,893.04	20%
primer inversionista	35%	-S/. 4,682,625.65	20%
segundo inversionista	35%	-S/. 4,682,625.65	20%
Costo del proyecto	100%	S/. -13,378,930.43	100%

Elaboración: Autores de esta Tesis

10.5 Evaluación económica

10.5.1. Estado de resultados

El estado de resultados en la tabla 10.9 está proyectado a 5 años, como se puede apreciar el crecimiento es exponencial ya que año a año se está proyectando un crecimiento en ventas, uno de los factores más importantes de este crecimiento es el aumento en el alcance de distribución que la empresa va a generar a través del tiempo y el ingreso de 2 nuevas presentaciones que ayudarán en la contribución de ventas.

Tabla 10.7. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Proyectadas	23,243,441.54	45,719,121.21	57,918,223.63	69,650,873.23	83,508,698.74
-Costos servicio de maquila	-8,832,507.78	-17,373,266.06	-22,008,924.98	-26,467,331.83	-31,733,305.52
Margen Bruto	14,410,933.75	28,345,855.15	35,909,298.65	43,183,541.40	51,775,393.22
-Gastos Personal	-1,910,338.77	-2,112,555.09	-2,170,049.97	-2,170,049.97	-2,170,049.97
-Gastos de Operador logístico	-2,324,344.15	-4,571,912.12	-5,791,822.36	-6,965,087.32	-8,350,869.87
-Gastos por comisiones y bonos por ventas	-464,868.83	-914,382.42	-1,158,364.47	-1,393,017.46	-1,670,173.97
-Gastos de marketing	-5,835,447.11	-5,835,447.11	-5,835,447.11	-5,835,447.11	-5,835,447.11
-Gastos generales (overhead)	-1,618,931.16	-1,790,300.92	-1,839,025.40	-1,839,025.40	-1,839,025.40
EBITDA	2,257,003.72	13,121,257.48	19,114,589.33	24,980,914.14	31,909,826.89
-Depreciación y amortización	-1,762,128.00	-1,762,128.00	-1,762,128.00	-1,762,128.00	-1,762,128.00
EBIT	494,875.73	11,359,129.48	17,352,461.33	23,218,786.14	30,147,698.89
-Impuesto a la renta	-	-3,350,943.20	-5,118,976.09	-6,849,541.91	-8,893,571.17
+Depreciación y amortización	1,762,128.00	1,762,128.00	1,762,128.00	1,762,128.00	1,762,128.00
Flujo de operaciones	2,257,003.72	9,770,314.28	13,995,613.24	18,131,372.23	23,016,255.72

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.8. Análisis Vertical del Estado de Resultados

ANÁLISIS VERTICAL VS VENTAS					
	%2018	%2019	%2020	%2021	%2022
-Costos servicio de maquila	38%	38%	38%	38%	38%
Margen Bruto	62%	62%	62%	62%	62%
-Gastos Personal	8%	5%	4%	3%	3%
-Gastos de Operador logístico	10%	10%	10%	10%	10%
-Gastos por comisiones y bonos por ventas	2%	2%	2%	2%	2%
-Gastos de marketing	25%	13%	10%	8%	7%
-Gastos generales (overhead)	7%	4%	3%	3%	2%
EBITDA	10%	29%	33%	36%	38%
-Depreciación y amortización	8%	4%	3%	3%	2%
EBIT	2%	25%	30%	33%	36%
-Impuesto a la renta	0%	7%	9%	10%	11%
+Depreciación y amortización	8%	4%	3%	3%	2%
Flujo de operaciones	10%	21%	24%	26%	28%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.9. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

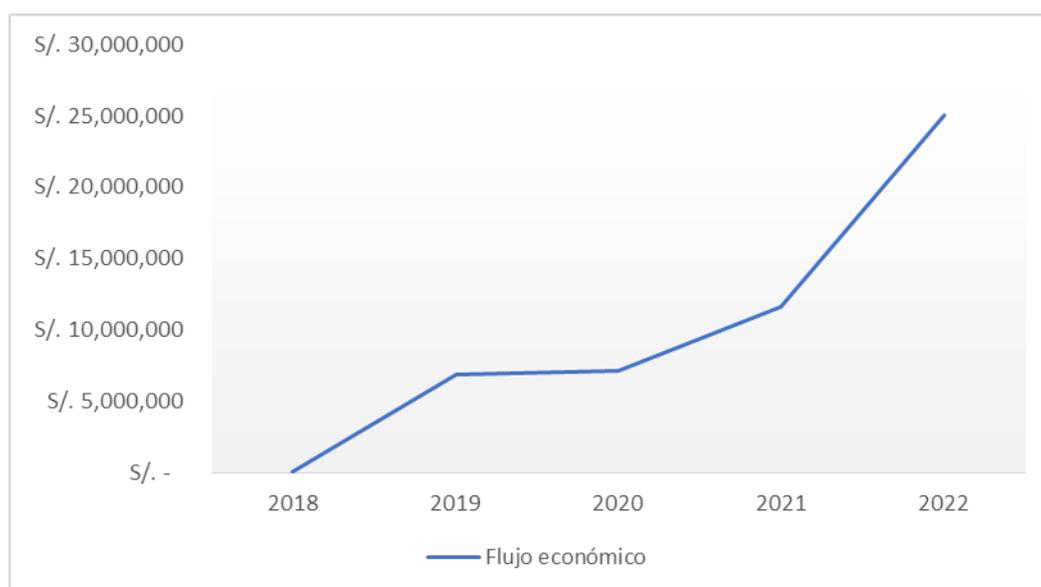
ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Ventas Proyectadas	197%	127%	120%	120%
-Costos servicio de maquila	197%	127%	120%	120%
Margen Bruto	197%	127%	120%	120%
-Gastos Personal	111%	103%	100%	100%
-Gastos de Operador logístico	197%	127%	120%	120%
-Gastos por comisiones y bonos por ventas	197%	127%	120%	120%
-Gastos de marketing	100%	100%	100%	100%
-Gastos generales (overhead)	111%	103%	100%	100%
EBITDA	581%	146%	131%	128%
-Depreciación y amortización	100%	100%	100%	100%
EBIT	2295%	153%	134%	130%
-Impuesto a la renta	-	153%	134%	130%
+Depreciación y amortización	100%	100%	100%	100%
Flujo de operaciones	433%	143%	130%	127%

Elaboración: Autores de esta tesis

10.5.2. Flujo de Efectivo y Evaluación Financiera (VAN y TIR)

El flujo de efectivo muestra información de la empresa sobre la generación de valor de la misma, a través de sus productos. En este caso podemos apreciar en la tabla 10.13 que existe una variación positiva en los flujos, esto significa que la empresa cada vez tiene más dinero, esto se verá más adelante reflejado en el balance general.

Gráfico 10.1. Flujo económico



Elaboración: Autores de esta tesis.

La base de los ingresos son las ventas de la producción maquilada del producto Mitad, que luego de restados los costos totales se le aplica una depreciación y amortización que se lleva a cabo año a año debido a la fuerte inversión inicial. Luego de eso se hace una liquidación del impuesto general a las ventas (IGV) que en el caso de este producto en el Perú es del 18%, se exoneran de este impuesto las comisiones y los gastos de personal, todo lo demás es crédito fiscal que se utiliza para reducir el pago de este impuesto. El crecimiento se puede apreciar en el gráfico 10.1.

Tabla 10.10. Evaluación Financiera

Costo de oportunidad	20%
VAN	S/. 13,251,662.04
TIR	47.88%
Payback Period	2.62 años
ROI	367.13%

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 10.12 se pueden apreciar los principales indicadores financieros, nos vamos a centrar en el VAN, TIR Y ROI.

En el caso del Valor Actual Neto (VAN), este es el valor actualizado de flujos futuros que han sido proyectados y restados de la inversión inicial que sirvió para generar dichos flujos, todo este es traído a valor presente y se expresa en dinero, en el presente proyecto el VAN estimado con las condiciones antes mencionadas en el flujo económico es de 13.2 millones de soles (S/ 13'251,662.04 soles). Este indicador se obtiene utilizando el costo de oportunidad o "COK" que significa costo de capital. Para el presente plan de negocios se determinó establecer el 20% como costo de oportunidad.

El siguiente indicador financiero es la Tasa Interna de Retorno, la cual mide directamente la rentabilidad del proyecto, esta debe ser mayor al costo de oportunidad para que el proyecto pueda ser aceptado por un inversionista. En este caso la TIR es de 47.88% la cual es más alta que la tasa de costo de oportunidad que es 20% y eso es muy positivo para el proyecto.

Finalmente el Retorno de la inversión (ROI) es un indicador que mide la eficiencia en generar utilidades de la empresa antes de impuestos (EBIT), mientras que sea positivo y más alto más eficiente será la empresa, en el caso de este proyecto el ROI es de 367.13%. Asimismo se ha calculado que el periodo de recupero del dinero es de 2.62 años, es decir mediados del año 2020.

Tabla 10.11. Flujo Económico

	FLUJO DE CAJA ECONOMICO					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Proyectadas		23,243,441.54	45,719,121.21	57,918,223.63	69,650,873.23	83,508,698.74
-Costos servicio de maquila		-8,832,507.78	-17,373,266.06	-22,008,924.98	-26,467,331.83	-31,733,305.52
Margen Bruto		14,410,933.75	28,345,855.15	35,909,298.65	43,183,541.40	51,775,393.22
-Gastos Personal		-1,910,338.77	-2,112,555.09	-2,170,049.97	-2,170,049.97	-2,170,049.97
-Gastos de Operador logístico		-2,324,344.15	-4,571,912.12	-5,791,822.36	-6,965,087.32	-8,350,869.87
-Gastos por comisiones y bonos por ventas		-464,868.83	-914,382.42	-1,158,364.47	-1,393,017.46	-1,670,173.97
-Gastos de marketing		-5,835,447.11	-5,835,447.11	-5,835,447.11	-5,835,447.11	-5,835,447.11
-Gastos generales (overhead)		-1,618,931.16	-1,790,300.92	-1,839,025.40	-1,839,025.40	-1,839,025.40
-Impuesto a la renta		-	-3,350,943.20	-5,118,976.09	-6,849,541.91	-8,893,571.17
-IGV neto a pagar		-	-1,698,162.30	-5,737,902.98	-5,137,916.68	-6,435,009.15
Flujo de operaciones		2,257,003.72	8,072,151.98	8,257,710.25	12,993,455.54	16,581,246.57
Inversión en activo Fijo	-57,469					
Preoperativo - MKT de lanzamiento	-8,753,171					
Inversión en capital de trabajo	-2,535,531	-2,210,618	-1,197,173	-1,148,559	-1,356,602	8,448,484
Flujo de inversiones	-11,346,171	-2,210,618	-1,197,173	-1,148,559	-1,356,602	8,448,484
Flujo económico	-11,346,171	46,385.57	6,874,978.93	7,109,150.82	11,636,853.51	25,029,730.54

Elaboración: Autores de esta tesis

10.5.3. Balance General

El balance general muestra la realidad de la empresa de cómo está manteniendo sus inversiones y los medios que utiliza para ello, como por ejemplo el otorgamiento de créditos y las cuentas por pagar a los “partners” del negocio.

A partir de los flujos presentados se ha calculado el efectivo que se tiene en caja año a año, así como también las cuentas por cobrar tanto a supermercados como a bodegas, se entiende que el segundo es a través de un distribuidor es decir se le otorga crédito a este. Además se está considerando un IGV totalmente pagado año a año, inventario cero porque el maquilador se encarga también del almacenaje, el cual se le pedirá en la negociación 15 días de inventario mínimo y en general se colocan todas las obligaciones financieras que tiene la empresa con los “stakeholders” y viceversa.

Tabla 10.12. Balance General. Análisis Vertical

BALANCE GENERAL ANÁLISIS VERTICAL					
	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	324,696.14	397,505.98	434,342.91	466,933.61	505,427.57
Cuentas por cobrar supermercado	1,514,886.02	2,979,733.33	3,774,807.06	4,539,479.83	5,442,660.46
Cuentas por cobrar bodegas	1,431,991.46	2,816,682.32	3,568,249.62	4,291,079.49	5,144,838.08
Inventario	-	-	-	-	-
Total Activo	3,271,573.62	6,193,921.63	7,777,399.59	9,297,492.93	11,092,926.10
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar	736,042.32	1,447,772.17	1,834,077.08	2,205,610.99	2,644,442.13
Total Pasivo Corriente	736,042.32	1,447,772.17	1,834,077.08	2,205,610.99	2,644,442.13
Patrimonio					
Capital de T.	2,535,531.30	4,746,149.46	5,943,322.51	7,091,881.94	8,448,483.97
Total Patrimonio	2,535,531.30	4,746,149.46	5,943,322.51	7,091,881.94	8,448,483.97
Total Pasivo y Patrimonio	3,271,573.62	6,193,921.63	7,777,399.59	9,297,492.93	11,092,926.10

	%2018	%2019	%2020	%2021	%2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	9.92%	6.42%	5.58%	5.02%	4.56%
Cuentas por cobrar supermercado	46.30%	48.11%	48.54%	48.82%	49.06%
Cuentas por cobrar bodegas	43.77%	45.47%	45.88%	46.15%	46.38%
Inventario					
Total Activo					
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar	22.50%	23.37%	23.58%	23.72%	23.84%
Total Pasivo Corriente	22.50%	23.37%	23.58%	23.72%	23.84%
Patrimonio					
Capital de T.	77.50%	76.63%	76.42%	76.28%	76.16%
Total Patrimonio	77.50%	76.63%	76.42%	76.28%	76.16%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.13. Balance General. Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL					
	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	324,696.14	397,505.98	434,342.91	466,933.61	505,427.57
Cuentas por cobrar supermercado	1,514,886.02	2,979,733.33	3,774,807.06	4,539,479.83	5,442,660.46
Cuentas por cobrar bodegas	1,431,991.46	2,816,682.32	3,568,249.62	4,291,079.49	5,144,838.08
Inventario	-	-	-	-	-
Total Activo	3,271,573.62	6,193,921.63	7,777,399.59	9,297,492.93	11,092,926.10
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar	774,781.38	1,005,041.25	1,322,819.25	1,711,824.38	1,966,893.98
Total Pasivo Corriente	774,781.38	1,005,041.25	1,322,819.25	1,711,824.38	1,966,893.98
Patrimonio					
Capital de T	2,535,531.30	4,746,149.46	5,943,322.51	7,091,881.94	8,448,483.97
Total Patrimonio	2,535,531.30	4,746,149.46	5,943,322.51	7,091,881.94	8,448,483.97
Total Pasivo y Patrimonio	3,310,312.69	5,751,190.71	7,266,141.76	8,803,706.32	10,415,377.95

Elaboración: Autores de esta tesis

	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Activo Corriente				
Efectivo y equivalente de efectivo	22.42%	9.27%	7.50%	8.24%
Cuentas por cobrar supermercado	96.70%	26.68%	20.26%	19.90%
Cuentas por cobrar bodegas	96.70%	26.68%	20.26%	19.90%
Inventario				
Total Activo				
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	29.7%	31.6%	29.4%	14.9%
Total Pasivo Corriente	29.7%	31.6%	29.4%	14.9%
Patrimonio				
Capital de T	87.2%	25.2%	19.3%	19.1%
Total Patrimonio	87.2%	25.2%	19.3%	19.1%

10.5.4. Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad para medir el impacto de un escenario en el cual no se consigan las ventas deseadas, se estimó que aún si las ventas son castigadas en un 20% el Van es positivo. Asimismo en un escenario positivo donde existe un 10% más de venta la TIR aumenta hasta el 59.61%. Además si se consigue una mejor negociación con la empresa maquiladora los indicadores aumentan exponencialmente tal como se aprecia en la tabla 10.18 ya que el costo de producción es un factor muy importante.

Tabla 10.14. Análisis de distintos escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Volumen de Ventas	100%	90%	100%	110%
Celdas de resultado:				
VAN	13,251,662	7,354,098	13,251,662	19,149,226
TIR	47.88%	35.82%	47.88%	59.61%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.15. Análisis de sensibilidad (Variación de las ventas)

Factor Volumen de consumo	VAN	TIR
	13,251,662	47.9%
75%	-1,492,249	16.6%
80%	1,456,533	23.2%
85%	4,405,315	29.6%
90%	7,354,098	35.8%
95%	10,302,880	41.9%
100%	13,251,662	47.9%
105%	16,200,444	53.8%
110%	19,149,226	59.6%
115%	22,098,009	65.4%
120%	25,046,791	71.1%
125%	27,995,573	76.9%

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.16. Análisis de sensibilidad (Variación del costo de producción)

Costo de producción	VAN	TIR
	13,251,662	47.9%
30%	22,513,754	64.8%
31%	21,355,993	62.8%
32%	20,198,231	60.7%
33%	19,040,470	58.6%
34%	17,882,708	56.5%
35%	16,724,947	54.4%
36%	15,567,185	52.3%
37%	14,409,424	50.1%
38%	13,251,662	47.9%
39%	12,093,901	45.6%
40%	10,936,139	43.4%

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

El mercado de bebidas no-alcohólicas liderado por bebidas no saludables, es decir por las bebidas gaseosas (51%) y los jugos químicos y azucarados (12%), tendrá un cambio inevitable que ya ha comenzado. Las personas, especialmente las nuevas generaciones reemplazarán las bebidas no saludables por bebidas saludables, como el agua y otras alternativas que siguen surgiendo. Por alternativas saludables nos referimos a bebidas naturales, con bajos niveles de azúcar o sin azúcar añadida, y/o con atributos funcionales. Se priorizarán aquellas bebidas saludables en las que se sacrifique menos el sabor. Las bebidas saludables crecerán e irán reemplazando a las bebidas no saludables que hoy lideran el mercado de bebidas no-alcohólicas.

El té RTD es todavía un sub-categoría pequeña con baja competitividad. El tamaño de mercado alcanzará los 90.6 millones de litros en el 2017, según Euromonitor, sin embargo obtendrá un crecimiento acumulado 41% entre 2017-2020, el mayor crecimiento en la categoría de bebidas no-alcohólicas. Esta sub-categoría está liderada por marcas locales, específicamente por Free Tea, de Ajeper, que es líder en participación con 43% en 2016 según Euromonitor y en imagen con una recordación de 98% y prueba de 95.3%, según el estudio concluyente de té RTD del

2017 . La única marca global es Lipton de Pepsico que está entrando muy despacio, fue lanzada en el 2009 y tiene 18% de participación, según Euromonitor; sin embargo tiene limitaciones en: distribución, ya que sólo está presente en el canal moderno; el precio ya que está sobre 20% vs el líder Free Tea e imagen con una recordación de 61.3% y prueba de 34.7%, según el estudio concluyente de té RTD del 2017. La actividad de marketing se centra en los canales de distribución, cobertura y precio, y para comunicación en las redes. La actividad de las marcas en medios masivos es mínima.

Las tendencias en las que se apoya el crecimiento del té RTD son: una búsqueda por alimentos y bebidas saludables, que también existe en el Perú, especialmente en las nuevas generaciones; la tendencia de pasar más tiempo en la calle lo que favorece a los alimentos y bebidas on-the-go y el empoderamiento de los peruanos por las redes sociales, medio en el que castigan y premian a las marcas que cumplen o no con las nuevas expectativas.

La generación X creció con las bebidas gaseosas y los millenials con el agua y expectativas de que los alimentos y bebidas deben de ser más saludables sin que por ello sacrifiquen el sabor. Narcisistas por naturaleza y con un ego que vive de las redes sociales, cuidan su apariencia y sus elecciones porque su vida es totalmente pública. No están acostumbrados a realizar sacrificios, ya que para obtener un producto de alta calidad hay que pagar un precio alto, quieren que las cosas sean buenas y baratas. En términos de personalidad encontramos una polaridad a través de la cual se cuestionan los estereotipos como: el juerguero puede ser chambero, la dulce puede ser guerrera y se puede ser individualista dentro del grupo.

En la análisis estratégico vemos un macro-ambiente favorable, donde la competitividad global país ofrece los recursos, la infraestructura, la tecnología y las condiciones económicas necesarias para producir una bebida de alta calidad, además contamos con cosechas de té y limones de alta calidad. Como vemos, las condiciones de la demanda, apoyadas por los factores socio-culturales de la búsqueda de una vida más saludable, también favorecen a nuevos productos naturales, con bajos niveles de azúcar y atributos funcionales. El factor legal es importante y construye un escenario

alentador para el lanzamiento de Mitad, ya que estamos en las vísperas de la promulgación del reglamento de la nueva Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, que surgió después del caso Pura Vida. El factor ecológico también es importante en la actualidad y su aplicación más común es al envase o botella, que siempre debe ser reciclable.

En términos de micro-entorno, la entrada potencial de nuevos competidores todavía no es inminente, pensamos que ingresarán una vez que el mercado de té RTD sea suficientemente grande, hoy en día no tiene el volumen necesario para ser más atractivo que otras de las sub-categorías de bebidas no-alcohólicas, como las bebidas energizantes o las aguas. La barrera de entrada más importante es la falta del hábito de tomar té frío RTD. La competitividad es baja y las barreras de salida son bajas, ya que los que se podrían lanzar otras marcas de té RTD son embotelladores de bebidas envasadas. En el caso de Mitad también son bajas ya que se pretende maquilar la producción. El poder de negociación de los proveedores es alto para la empresa que maquilaría Mitad y para la distribuidora. La calidad de la producción y el alcance dependerían directamente de ellos. Se buscará neutralizar este poder con una negociación en base al volumen. En este sentido llegar al volumen esperado es crítico. El poder de negociación de los clientes es bajo porque los clientes no están concentrados, sin embargo hay que considerar que la nueva bebida de té RTD es fácil de sustituir. En tal sentido existe una fuerte amenaza de los productos sustitutos como la gaseosa y los jugos, las personas podrían elegir continuar tomándolas o cambiar muy lentamente. Finalmente la intensidad de los competidores es neutral ya que no realizan grandes actividades ni inversiones en marketing y comunicaciones.

En el análisis FODA cruzada, vemos que las estrategias recomendadas de las Fortalezas y las Oportunidades son: aprovechar la tendencia de alimentos y bebidas saludables y el consumo de productos on-the-go. Las estrategias de cruzar las Debilidades con las Oportunidades son: lanzar un producto muy diferenciado y usar las comunicaciones de marketing intensivamente ahora que la categoría es silente. Las estrategias de cruzar las Amenazas con las Fortalezas son: usar el concepto de saludable y negociar volúmenes de producción a largo plazo con la empresa que maquila. Las estrategias de cruzar las Debilidades con las Amenazas son: desarrollar

un envase atractivo y reciclable y continuar desarrollando nuevos productos bajo el mismo concepto de salud y sabor.

Se realizó un estudio cuantitativo exploratorio en Julio del 2015 y un estudio cuantitativo concluyente en Julio del 2017. En el estudio concluyente se evaluaron el concepto y el producto de la nueva bebida de té RTD Mitad y el líder del mercado Free Tea, cada marca se evaluó en muestras separadas y se compraron los resultados. La Intención de Compra de Mitad en concepto fue de 80.0% significativamente mayor que la de Free Tea fue 65.3% en T2B. Después de la prueba de producto la Intención de Compra de Mitad fue de 69.3%, también significativamente mayor que la de Free Tea con 54.7%. En la evaluación de atributos organolépticos, Mitad obtuvo valores más altos en todos los atributos, específicamente en “agrado general” Mitad obtuvo 77% vs 73% de Free Tea; en “nivel de dulzor” Mitad obtuvo 78% vs 67% de Free Tea; en “intensidad de sabor” Mitad obtuvo 75% y Free Tea 73%; en “intensidad de sabor a limonada” Mitad obtuvo 75% y Free Tea obtuvo 69% y en “intensidad de sabor a té” Mitad obtuvo 76% y Free Tea 70%. Los atributos por los cuales probablemente y definitivamente comprarían fueron: “parece ser un producto saludable” con 31.7%; “contiene splenda” con 23.3% y “no tiene preservantes, saborizantes ni colorantes” con 21.7%. El precio que más personas estarían dispuestas a pagar por la nueva bebida en botella de 450 ml es de S/ 2.00. La tasa de reemplazo de la nueva bebida fue de 51.9% y la de recomendación fue de 86.5%.

La oferta de valor de Mitad, según el concepto evaluado exitosamente, es que Mitad es la combinación de sabor y salud, esto es porque contiene 50% té que ofrece beneficios anti-oxidantes y 50% limonada que ofrece el sabor y la familiaridad de una bebida casera. Además tiene sólo 5 calorías por botella de 450 ml. porque está endulzada con Splenda y azúcar rubia. Se cuenta con el prototipo del producto que responde a este concepto.

El mercado potencial para el primer año se estableció en 1.28 millones de personas en Lima con las siguientes características: 18-35 años de edad; de NSE ABC, viven en Lima Metropolitana; toman bebidas envasadas y tienen intención de comprar té RTD. A esta cantidad se aplicó el alcance de medios de la campaña +90%;

la cobertura que se piensa alcanzar el primer año de 30% y la tasa de reemplazo según el estudio concluyente de té RTD de 56% para obtener los consumidores efectivos de Mitad en 192,990 personas.

El volumen de ventas objetivo para el primer año es de 8.58 millones de litros, que equivalen a 13.6% de participación de volumen. El volumen ventas en botellas es de 19 millones de botellas y S/ 27.43 millones de soles; las ventas a través de los distribuidores corresponden al 70% del total; las ventas a supermercados corresponden al 25% del total y las ventas a mayoristas corresponden al 5% del total para el primer año.

11.2 Recomendaciones

Se recomienda utilizar la estrategia de liderazgo en diferenciación de Porter y la estrategia de desarrollo de producto de Ansoff, ya que presentaremos una bebida diferenciada en la categoría de Té RTD. Esto es porque el producto contiene 50% de té y 50% de limonada. La limonada es una bebida casera muy familiar para los peruanos, motivo por el cual pensamos que perceptualmente y en términos de sabor la mayor presencia de la limonada vs Free Tea, hará que la nueva bebida obtenga mayor agrado, ayude a cambiar el hábito y que las personas comiencen a tomar te frío. La postura competitiva es la del ataque frontal vs las gaseosas y los jugos, esto se debe a que éstas son las bebidas que las personas reemplazarían por la nueva bebida Mitad, según el estudio de té RTD del 2017. El cambio de una bebida no saludable a una bebida saludable y natural como Mitad es parte de la tendencia actual.

En términos de producto se deberán concentrar los esfuerzos del lanzamiento en un solo producto, una sola bebida de té frío RTD compuesta por 50% té negro y 50% limonada. La bebida estará endulzada con splenda y azúcar rubia y no contendrá ningún preservante, colorante ni saborizante artificial. La fórmula de esta bebida está dentro de todos los límites establecidos por la nueva ley de promoción de alimentos y bebidas saludables, motivo por el cual no llevará ningún hexágono de alarma. El producto vendrá en una botella de vidrio reciclable de 450 ml., material y tamaño preferido en la encuesta concluyente de té RTD. En el segundo año se lanzarán la

versión de 1 litro, que representará el 10% de las ventas y la de 300 ml., que representará el 20% de las ventas.

Se utilizó la técnica de Brand Tensity de Y&R que profesa que las marcas modernas son interesantes cuando existen tensión entre dos atributos opuestos asociados a la marca para crear el posicionamiento. Se aplicó este concepto de fuerzas opuestas usando características opuestas de los millenials, para que Mitad se convierta en una de las marcas que los definen. Mitad es la marca que resalta atributos opuestos de su personalidad como “Ser y no Ser”; “Chambero y Juerguero”; “Guerrera y Dulce”. Bajo la misma polaridad se trabajarán los principales atributos del producto, aquellos que más se asocian a la Intención de Compre. Por ejemplo “saludable y rico”; “anti-oxidante y refrescante” y “splenda y azúcar rubia”.

El nombre de la nueva marca se definió como “Mitad”, ya que “Mitad y Mitad” resultó ser muy largo para el grupo objetivo, según los resultados del estudio concluyente de té RTD.

La estrategia de precios al consumidor final es estar paridad vs. Free Tea y - 10% que las gaseosas. El precio al consumidor será de S/ 2.00, este monto es el que más personas están dispuestos a pagar por la nueva bebida, según el estudio concluyente de té RTD. El precio al distribuidor será de S/ 1.4112, que considera un 16% de margen en mark down para esta empresa y 16% en mark down para el minorista o bodeguero. El precio al mayorista es de S/ 1.512 con el que él obtiene 10% de mark down. El precio a los supermercados será de S/ 1.50, que considera un margen en mark down de 25%.

El objetivo de distribución es de 30% para el primer año. En el diseño de canales de distribución se eligió una distribución indirecta para el canal tradicional y distribución directa para el canal moderno y para mayoristas, por ser la forma más eficiente de llevar al producto a más personas. Se contará con una asociación estratégica con un solo distribuidor que tenga un portafolio limitado o no muy extenso de marcas no competidoras, probablemente sea “golosinero” o “snackero”. Se dará a los vendedores del distribuidor comisiones equivalentes al 2% de las ventas. Se

contará con un Key Account Manager para las cadenas de supermercados. En el segundo año se incorporará un segundo distribuidor con el que se incrementará la distribución numérica a 40%.

El trabajo de comunicación será extenso, ya que esta es nuestra principal herramienta para estimular el cambio de hábito a tomar te frío RTD y para introducir la nueva marca. El lanzamiento contará con una fuerte campaña de publicidad en medios masivos e internet; elementos de visibilidad en punto de venta y un extenso programa de sampling que llegará al 50% del grupo objetivo. El presupuesto de comunicación del primer año alcanza S/ 17.22 millones, el 56% del presupuesto será invertido en la contratación de espacios en medios masivos e internet y el 23% del presupuesto se invertirá en obtener visibilidad en el punto de venta a través de campañas en el trade.

La empresa concentrará sus esfuerzos en la gestión de marca, por lo que el objetivo general del plan de operaciones es alcanzar los niveles de calidad y sabor para deslumbrar al grupo objetivo al menor costo de producción y priorizar alcanzar la mayor cantidad de puntos de venta. Se contratarán los servicios de una empresa que produce bebidas no alcohólicas para producir Té Negro Frío RTD, se negociarán los volúmenes altos, según el pronóstico de ventas para alcanzar costos bajos de producción. Los costos de producción serán el 40% del precio de venta al canal.

La misión de la empresa es entregar a los peruanos bebidas saludables, refrescantes y con buen sabor para todo momento y la visión ser la mejor empresa peruana en brindar bebidas saludables y refrescantes, contribuyendo con la salud de todos los peruanos.

El organigrama de la empresa responde a la creación y comercialización de bebidas saludables y contiene tres grandes áreas: i) Marketing; ii) Ventas y Distribución; y iii) Administración y Finanzas. La planilla asciende a S/ 2.01 millones de soles.

El proyecto es financieramente viable, el VAN en los primeros 5 años es de S/ 13.25 millones y ofrece un TIR de 47.88% a los inversionistas. El pay back period es de 2.6 años y el flujo positivo se da a partir del 3er año, en el que se obtiene S/ 2.69 millones de utilidad. Para arrancar se necesita una inversión de S/ 11.31 millones para iniciar operaciones, capital de trabajo para la producción y para la campaña de comunicación. La operación será financiada por ángeles inversionistas en búsqueda de mayor rentabilidad.

ANEXOS:

ANEXO I: ENTREVISTAS A EXPERTOS

Entrevista a Jorge Muñoz, quien anteriormente ocupó el cargo de Gerente General de L&S Andina y Gerente de Ventas de Alicorp, para obtener aprendizajes de Distribución

- El perfil de un buen distribuidor es: Ser honesto y sincero: deberá tener la capacidad de levantar y compartir información de mercado de forma abierta y rutinaria. Por ejemplo comunicar el número de clientes activos (aprox.) 60%, no el número de clientes de la base de datos.
- Contar con garantías ejecutables.
- Tener un portafolio de productos sano que no compita, ni tenga sustituto al Té RTD.
- Tener buena reputación y referencias de importantes bodegas.
- Las ventas de Té RTD deberá ser por lo menos 8% de su facturación.
- El margen a distribuidores usado para la bebida Electrolight era entre 15%-19% + 2% (mark-up) de bonificaciones a vendedores.
- Es usual que el distribuidor cuente con servicios adicionales de transporte logístico y que por una cantidad adicional pueda realizar estos servicios.
- Es usual que el distribuidor también se haga cargo de la relación con el canal mayorista.
- En Lima existen 90,000 bodegas.
- Recomendó la distribuidora “Comercia” para el nuevo producto, por su seriedad, garantías, tamaño del portafolio de tan sólo 15 marcas, y su capacidad para llegar a entre 30,000-40,000 bodegas. Comercia cuenta con alrededor de 8 equipos o mesas de vendedores con 12 vendedores por equipo.
- También recomendó para la distribución a Corporación Vega porque tiene un alcance de alrededor de 50,000 bodegas y tiene una tienda en Minka.
- Para el maquilado recomendó a P&D Andina, productores de Jugos Selva.
- Los distribuidores pagan a 60 días usualmente.
- El margen en el canal mayorista es de 5%-8%.
- El margen al supermercado es de 30%-45% en mark down.

Entrevista con Juan Carlos Loayza, Gerente de Ventas de Molitalia, para obtener aprendizajes de Distribución

- Los canales más fáciles de llegar son los supermercados y las tiendas por conveniencia, para lo cual sólo se necesita un “Key Account Manager”, un vendedor principal que gestione la relación.
- Si la sub-categoría de té rtd tiene una distribución numérica baja, los supermercados y las tiendas por conveniencia pueden ser los principales canales. Si la distribución numérica es alta es recomendable tener una distribución indirecta para llegar a las bodegas a través de distribuidores.
- Los principales distribuidores multi-categoría que estarían interesados en trabajar con este nuevo producto podrían ser los “snackeros”, “golosineros” y “abarroteros”, como por ejemplo la Distribuidora Dehoca y Distribuidora Jimenez.
- Es recomendable una distribución directa para el canal mayorista, otorgándole un 15% de margen.
- Un vendedor puede cubrir hasta 300 bodegas por semana.
- Los costos de un operador logístico pueden representar entre 10% a 15% del costo del producto.
- Entrevista Juan Carlos Lizarzaburu, Docente de la Universidad de Esan para obtener aprendizajes de Distribución
- Considerar la cadena de supermercados Makro debido a estar dirigido a pequeños negocios y bodegas.
- Evaluar el porcentaje de bodegas que compra mediante mayoristas y mediante distribuidores exclusivos o multicategorías.
- Los supermercados reciben en cada tienda, mediante sus almacenes, los productos que se comercializan.
- Los dos mercados más grandes de Lima Metropolitana, para la distribución a mayoristas, serían el mercado de Santa Anita y Unicachi de Lima Norte.
- Para una evaluación financiera en el caso que se requiera realizar la instalación de la infraestructura para la producción en la empresa, se debe realizar la estructura de costos de toda la maquila con el detalle de producción del producto, embotellado, etiquetado, sello, empaque y transporte.

Entrevista a Eduardo Sanchez, Director Gerente de la distribuidora EDUSA, para obtener aprendizajes de Distribución

- La distribuidora EDUSA trabaja con camiones pequeños de máximo 2 toneladas para la distribución a los POP
- No realizan el recojo de la mercadería dado que requerirían un transporte de por lo menos 5 toneladas, por lo que no trabajan con este servicio para sus clientes.
- Distribuyen a unas 70 mil bodegas en Lima casco urbano y zonas periféricas, con una cantidad de 16 mil bodegas efectivas.
- Trabajan escasamente con mayoristas, dependiendo de la línea del producto.
- Distribuyen productos de limpieza del hogar y perecibles en el mismo transporte según los pedidos de las bodegas.
- Hacen concurso con sus equipos de ventas para el cumplimiento de ventas con el incentivo del porcentaje de bonos.
- Los porcentajes de bonos por objetivo en la distribuidora EDUSA están en el rango de 2-3%, brindando el 2.5% de bonos empresas como Kimberly Clark y 3% empresas como Colgate.
- El porcentaje de margen de 16% es atractivo para EDUSA con el acompañamiento de campañas publicitarias para hacer conocida la marca y tenga rotación la bebida.
- La categorización de bodegas que realiza la distribuidora EDUSA es en función a los volúmenes de compra que realizan. Siendo llamadas Zonas A-B ubicadas en casco urbano (San Borja, Miraflores, San Isidro, Lince, entre otros) con una compra promedio de mil soles, Zonas C ubicadas en Lima Sur con menor cantidad de compra y Zonas D con importes muy bajos de compra menores de cien soles.

Entrevista al Sr. Cristóbal Gutiérrez Elejalde, Negocios Internacionales y Maquilas de P&D Andina Alimentos SA. , para entender el funcionamiento de la industria de maquila en el Perú

- La maquila en el Perú comprende básicamente la producción del producto y la utilización de la capacidad de la planta de producción, específicamente dentro de las empresas que maquilan contenidos líquidos de diferentes tipos de bebidas.
- Se realiza el nivel del servicio según la rentabilidad, calidad y volumen en la negociación; es decir, el cliente puede solicitar sólo el servicio de la producción de la bebida y recibir todos los insumos que se requiere, o una parte de ellos; o puede llegar a ser una negociación “llave en mano”, lo que significa que el servicio comprende desde la adquisición de los insumos, producción, embotellado, etiquetado y hasta la distribución en el almacén del cliente, centro de distribución de los autoservicios o en las mismas tiendas de los autoservicios.
- La distribución solicitada por el cliente es parte de la negociación. Y los puntos de distribución lo tiene ya establecido el cliente antes la negociación con la empresa maquiladora.
- Según la negociación se establece el nivel de servicio de maquila que se le brindará al cliente.
- Para el caso que incluya la distribución en los centros de distribución o tiendas de los autoservicios, esto depende de la negociación operativa que el cliente haya establecido con las cadenas de autoservicio.
- Actualmente Tottus maneja las entregas en su centro de distribución y luego ellos se encargan de la distribución a sus tiendas.
- Para el caso de la cadena de autoservicio Plaza Vea, actualmente trabajan la entrega de los productos con ambos sistemas, mediante la entrega en su centro de distribución y mediante la entrega en cada tienda donde se expenderá el producto del cliente.
- Con la embotelladora CBC deben traer todos los insumos los clientes.
- Sus competidores directos, las embotelladoras CBC y ARCA realizan el mismo servicio y manejan posiblemente los mismos indicadores para las negociaciones, cabe destacar que según algunos clientes potenciales han calificado la infraestructura de la planta de producción de P&D Andina como la mejora dentro de la industria en el Perú.
- Realizan un complejo seguimiento de trazabilidad a la hora de despachar el producto para identificar los problemas posibles y ubicar en qué lote ocurrió el problema.
- Utilizan la certificación HACCP, que es la acreditación de calidad que evalúa el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (Hazard Analysis and Critical Control Points, por sus siglas en inglés).

Entrevista al Sr. Jorge Vergara, Gerente Comercial de Distribuidora DEHOCA

- A la distribuidora DEHOCA en general a todos los distribuidores se les debe vender el producto utilizando un catálogo ilustrativo de todos los productos, llevar el producto preparado y embotellado al momento de presentarlo.
- Se recomendó ofrecer un mix de productos que incluyan varios sabores, presentaciones y distintas opciones en general al momento de negociar con los distribuidores ya que la oferta de un sólo producto no es atractiva.
- En el caso en particular de Mitad, el margen que se está dando es muy bueno y cumple las difíciles expectativas que se tiene ya que es un producto nuevo.
- Sobre el incentivo a la fuerza de ventas de terceros se mencionó que es esencial y no sólo una medida más, sino que se debe considerar como parte de los gastos dada la feroz competencia en los canales multi-categoría.
- Los distribuidores grandes tienen grandes grupos de ventas y se debe asignar 1 supervisor por cada grupo para asegurarse que se cumpla con los objetivos tanto de venta como de distribución.
- Los distribuidores normalmente no pueden distribuir dos productos de la misma categoría de la que ya se encuentran distribuyendo porque eso genera un conflicto y generalmente se impone quien ofrece una gama de productos más alta.

Entrevista al Prof. Juan Carlos Lizarzaburu, Docente de la Universidad de Esan

- Considerar la cadena de supermercados Makro debido a estar dirigido a pequeños negocios y bodegas.
- Evaluar el porcentaje de bodegas que compra mediante mayoristas y mediante distribuidores exclusivos o multicategorías.
- Los supermercados reciben en cada tienda, mediante sus almacenes, los productos que se comercializan.
- Los dos mercados más grandes de Lima Metropolitana, para la distribución a mayoristas, serían el mercado de Santa Anita y Unicachi de Lima Norte.
- Para una evaluación financiera en el caso que se requiera realizar la instalación de la infraestructura para la producción en la empresa, se debe realizar la estructura de costos de toda la maquila con el detalle de producción del producto, embotellado, etiquetado, sello, empaque y transporte.

ANEXO II: VISITAS A PUNTO DE VENTA EN LIMA METROPOLITANA

Visita a Puntos de Venta - Wong



Visita a Puntos de Venta - Vivanda



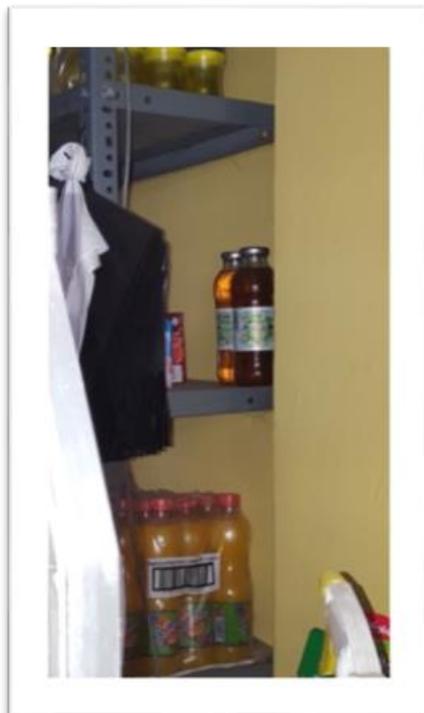
Visita a Puntos de Venta - Plaza Vea



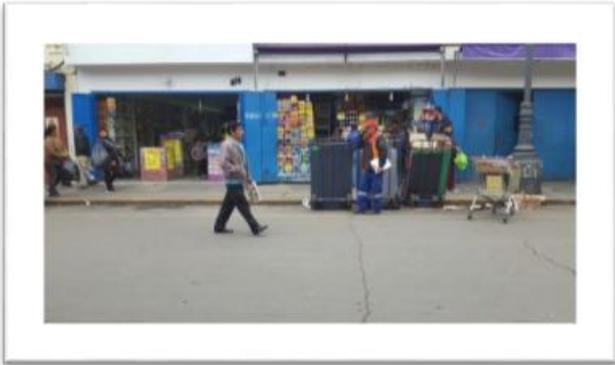
Visita a Puntos de Venta – Tambo

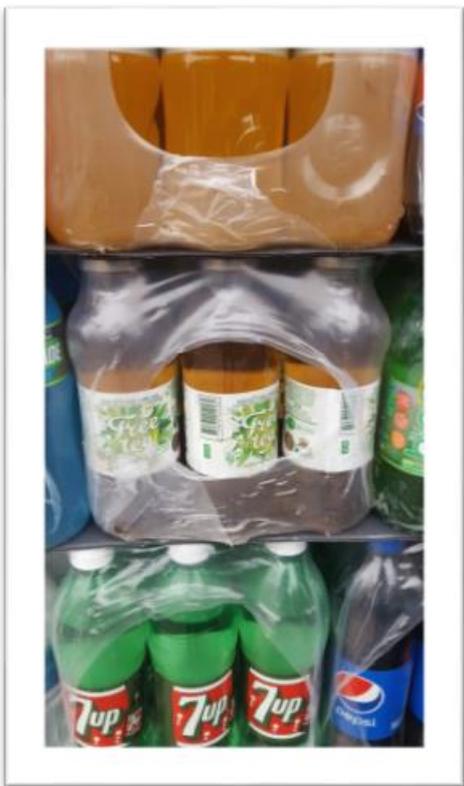


Visita a Puntos de Venta – Bodegas de Los Olivos



Visitas a punto de venta: Mayoristas – Jr. Ayacucho, Lima Cercado





ANEXO III: CODEX ALIMENTARIAS

No. de Categoría de alimento 14.1.5

**Café, sucedáneos del café, té,
infusiones de hierbas y otras bebidas
calientes a base de cereales y granos,
excluido el cacao**

Aditivo	SIN	Año Adoptada	Dosis máxima	Notas
ACESULFAME DE POTASIO	950	2007	600	160,161 & 188
ACETATO DE SODIO	262(i)	2013	BPF	160
ÁCIDO ACÉTICO GLACIAL	260	2013	BPF	160
ÁCIDO ALGÍNICO	400	2014	BPF	160
ÁCIDO ASCÓRBICO, L-	300	2013	BPF	160
ÁCIDO CÍTRICO	330	2013	BPF	160
ÁCIDO FUMÁRICO	297	2013	BPF	160
ÁCIDO MÁLICO, DL-	296	2013	BPF	160
ADIPATO DE DIALMIDÓN ACETILADO	1422	2014	BPF	160
AGAR	408	2014	BPF	160
ALGA EUCHEUMA ELABORADA	407a	2014	BPF	160
ALGINATO DE SODIO	401	2014	BPF	160
ALMIDÓN BLANQUEADO	1403	2014	BPF	160
ALMIDÓN HIDROXIPROPÍLICO	1440	2014	BPF	160
ALMIDÓN OXIDADO	1404	2014	BPF	160

No. de Categoría de alimento 14.1.5

Café, sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos, excluido el cacao

Aditivo	SIN	Año Adoptada	Dosis máxima	Notas
ALMIDÓN TRATADO CON ÁCIDO	1401	2014	BPF	160
ALMIDÓN TRATADO CON ÁLCALIS	1402	2014	BPF	160
ALMIDONES TRATADOS CON ENZIMAS	1405	2014	BPF	160
ASCORBATO DE SODIO	301	2015	BPF	160
ASPARTAMO	951	2007	600	160 & 161
BENZOATOS	210-213	2004	1000	13
CARAMELO III - CARAMELO AL AMONIACO	150c	2010	10000	160 & 7
CARAMELO IV - CARAMELO AL SULFITO AMONICO	150d	2011	10000	7 & 127
CARBONATO ÁCIDO DE MAGNESIO	504(ii)	2013	BPF	160
CARBONATO ÁCIDO DE SODIO	500(ii)	2013	BPF	160
CARBONATO DE CALCIO	170(i)	2013	BPF	160
CARBONATO DE MAGNESIO	504(i)	2013	BPF	160
CARBONATO DE POTASIO	501(i)	2013	BPF	160
CARBONATO DE SODIO	500(i)	2013	BPF	160
CARBOXIMETILCELULOSA SÓDICA (GOMA DE CELULOSA)	466	2014	BPF	160
CARRAGENINA	407	2014	BPF	160
CELULOSA EN POLVO	460(ii)	2014	BPF	160
CELULOSA MICROCRISTALINA (GEL DE CELULOSA)	460(i)	2014	BPF	160
CERA CANDELILLA	902	2001	BPF	108
CERA CARNAUBA	903	2006	200	108
CERA DE ABEJAS	901	2001	BPF	108
CITRATO DIÁCIDO DE POTASIO	332(i)	2013	BPF	160
CITRATO DIÁCIDO DE SODIO	331(i)	2013	BPF	160
CITRATO TRIPOTÁSICO	332(ii)	2013	BPF	160
CITRATO TRISÓDICO	331(iii)	2013	BPF	160
CLORURO DE CALCIO	509	2014	BPF	160
CLORURO DE MAGNESIO	511	2014	BPF	160
CLORURO DE POTASIO	508	2014	BPF	160
DEXTRINAS, ALMIDÓN TOSTADO	1400	2014	BPF	90 & 160
DIMETIL DICARBONATO	242	2004	250	18
DIÓXIDO DE CARBONO	290	2015	BPF	59 & 160
DIÓXIDO DE SILICIO AMORFO	551	2015	BPF	321
ÉSTERES ACÉTICOS Y DE ÁCIDOS GRASOS DE GLICEROL	472a	2014	BPF	160
ÉSTERES CÍTRICOS Y DE ÁCIDOS GRASOS DE GLICEROL	472c	2014	BPF	160

No. de Categoría de alimento 14.1.5

Café, sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos, excluido el cacao

Aditivo	SIN	Año Adoptada	Dosis máxima	Notas
ÉSTERES DIACETILTARTÁRICOS Y DE ÁCIDOS GRASOS DE GLICEROL	472e	2008	500	142
ÉSTERES LÁCTICOS Y DE ÁCIDOS GRASOS DE GLICEROL	472b	2014	BPF	160
ETILEN DIAMINO TETRA ACETATOS	385, 386	2001	35	21
FOSFATO DE DIALMIDÓN	1412	2014	BPF	160
FOSFATO DE DIALMIDÓN ACETILADO	1414	2014	BPF	160
FOSFATO DE DIALMIDÓN FOSFATADO	1413	2014	BPF	160
FOSFATO DE HIDROXIPROPIL DIALMIDÓN	1442	2014	BPF	160
FOSFATO DE MONOALMIDÓN	1410	2014	BPF	160
FOSFATOS	338; 339(i)-(iii); 340(i)-(iii); 341(i)-(iii); 342(i)-(ii); 343(i)-(iii); 450(i)-(iii),(v)-(vii), (ix); 451(i),(ii); 452(i)-(v); 542	2012	300	33 & 160
FUMARATO DE SODIO	365	2013	BPF	160
GLICEROL	422	2015	BPF	160
GLICÓSIDOS DE ESTEVIOL	960	2011	200	26 & 160
GLUCONATO DE SODIO	576	2014	BPF	160
GLUTAMATO MONOSÓDICO, L-	621	2015	BPF	201
GOMA ARÁBIGA (GOMA DE ACACIA)	414	2014	BPF	160
GOMA DE SEMILLAS DE ALGARROBO	410	2014	BPF	160
GOMA GELLAN	418	2014	BPF	160
GOMA GUAR	412	2014	BPF	160
GOMA KARAYA	416	2014	BPF	160
GOMA LACA, BLANQUEADA	904	2001	BPF	108
GOMA TARA	417	2014	BPF	160
GOMA TRAGACANTO	413	2014	BPF	160
GOMA XANTANA	415	2014	BPF	160
GUANILATO DISÓDICO, 5'-	627	2015	BPF	201
HARINA KONJAC	425	2014	BPF	160
HIDROXIBENZOATOS, PARA-	214, 218	2012	450	27 & 160
HIDRÓXIDO DE MAGNESIO	528	2013	BPF	160
HIDROXIPROPILCELULOSA	463	2014	BPF	160
HIDROXIPROPILMETILCELULOSA	464	2014	BPF	160
INOSINATO DISÓDICO, 5'-	631	2015	BPF	201
LACTATO DE CALCIO	327	2013	BPF	160
LACTATO DE SODIO	325	2013	BPF	160

No. de Categoría de alimento 14.1.5

Café, sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos, excluido el cacao

Aditivo	SIN	Año Adoptada	Dosis máxima	Notas
LECITINA	322(i)	2014	BPF	160
MALATO DE SODIO, DL-	350(ii)	2013	BPF	160
METILCELULOSA	461	2014	BPF	160
METILETILCELULOSA	465	2014	BPF	160
MONOGLICÉRIDOS Y DIGLICÉRIDOS DE ÁCIDOS GRASOS	471	2014	BPF	160
NEOTAMO	961	2007	50	160
NITRÓGENO	941	2015	BPF	59 & 160
OCTENILSUCCIONATO SÓDICO DE ALMIDÓN	1450	2015	BPF	160
PECTINAS	440	2014	BPF	160
PULLULAN	1204	2015	BPF	160
RIBONUCLEÓTIDOS DE SODIO, 5'-	635	2015	BPF	201
SACARINAS	954(i)-(iv)	2007	200	160
SAL DE ÁCIDO OLEICO CON CALCIO, POTASIO Y SODIO	470(ii)	2014	BPF	160
SAL MIRÍSTICA, PALMÍTICA Y ÁCIDOS ESTEÁRICOS CON AMONIO, CALCIO, POTASIO Y SODIO	470(i)	2014	BPF	160
SORBATOS	200-203	2012	500	42 & 160
SUCRALOSA (TRICLOROGALACTOSACAROSA)	955	2007	300	160 & 161
SUCROGLICÉRIDOS	474	2009	1000	176

ANEXO IV: CUESTIONARIO ENCUESTA TÉ RTD JULIO 2017

1

**ENCUESTA
TÉ NEGRO FRÍO MITAD Y MITAD
Julio 2017**

NRO CUEST: [_____]

INTRODUCCIÓN:
Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es _____ soy Entrevistadora de la empresa.... y estamos llevando a cabo una entrevista acerca de una **NUEVA BEBIDA LISTA PARA BEBER**. *Le agradecería que nos de algunos minutos de su tiempo*

FILTROS

F1. SEXO: 1. Hombre 2. Mujer

F2. EDAD: _____ De 25 a 34

F3. NSE: 1. B
2. C

F4. Salud: Consume productos que le permite tener una alimentación más sana
1. Si
2. No (**TERMINAR Y REGISTRAR**)

F5. ¿Consume bebidas envasadas listas para beber?
1.! Si
2.! No (**TERMINAR Y REGISTRAR**)

Registro: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A. CONOCIMIENTO Y HÁBITOS DE BEBIDAS ENVASADAS

P1.! ¿Qué bebidas envasadas consume? (E: RM ESPONTÁNEO)

P2.! ¿Cuál consume con más frecuencia?

BEBIDAS	P1.	P2.
Agua envasada	1	1
Jugos envasados	2	2
Té verde frío	3	3
Té negro frío - normal	4	4
Energizantes	5	5
Rehidratantes	6	6
Bebidas gaseosas	7	7
Chicha	8	8
Otros		

P3.! ¿Con qué frecuencia consume la bebida envasada, que consume con más frecuencia? (E: MENCIONAR P.2)

1. Diario
2. Dos veces / semana
3. Tres veces / semana
4. Semanal
5. Más tiempo

P4.! ¿Qué es lo más importante de la bebida que consume (Mencionar P.2), comenzando por la más importante, la segunda... (ENTREGAR TARJETA 1)

ATRIBUTOS	Orden
1.! Buen sabor	
2.! Envase práctico	
3.! Es natural	
4.! Fácil de encontrar	
5.! Marca conocida	
6.! Es saludable	
7.! Contiene menos azúcar	
8.! Es más refrescante	
9.! Combina con comidas	
10.! Costumbre	
11.! Menos dañino	
12.! Engorda menos	

P5.! ¿Cuál es el mejor momento para consumir la bebida que más consume (E: MENCIONAR P. 2)?

1.! Cualquier momento
2.! Con las comidas
3.! Cuando hago deporte
4.! Desayuno
5.! Cuando estoy en la calle y tengo sed
6.! En la casa
7.! En el trabajo

Otros: _____

P6.! ¿Con qué bebida acompaña sus comidas, refrigerios? (E: RM - ESPONTÁNEO)

1.! Agua envasada
2.! Jugos envasados
3.! Té verde frío
4.! Gaseosas
5.! Té negro frío
Otros: _____

P7.! ¿Cuál es el tamaño/capacidad de la bebida que más consume? (MENCIONAR P.2)

1.! 250 ml
2.! 350 ml
3.! 500 ml
4.! 1 lt.
5.! 2 lt.
6.! 3 lt.
Otro: _____

P8.! ¿Cuál es el precio del tamaño de la bebida que más consume? (E: MENCIONAR P.2 Y P.8)

S/. _____

P9.! ¿Dónde compra con más frecuencia, la bebida que más consume

1.! Bodega
2.! Kiosco
3.! Autoservicio
4.! Grifo
5.! Mercado
Otro: _____

P10.! ¿Qué marcas de Té Frio envasado conoce?

MARCAS	TOM	ESPO TANEA	ASISII DA	PROBA DO	PREFIE RE
Fre e Té a	1	1	1	1	1
Le a f Té a	2	2	2	2	2
Iip to n	3	3	3	3	3
Vida	4	4	4	4	4
Be be ra sh	5	5	5	5	5

P11.! Califique Ud. del 1 al 5 (1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo) a las marcas que Ud. conoce con relación a los atributos indicados (P.10 TOM Y ESPONTÁNEA MOSTRAR TARJETA 2)

ATRIBUTOS	FREE IEA	IEAF IEA	IIPION	VIDA	BEBE RASH
Buen sabor					
Menos dañino					
Fácil de encontrar					
Engorda menos					
Es natural					
Envase práctico					

Precio caro					
Engorda					
Más refrescante					
Precio económico					

- P12.** ¿Qué medio de comunicación considera más cercano a usted en su día a día? **(E. LEER LAS ALTERNATIVAS)**
- P13.** ¿Qué medio de comunicación considera que influye más en la elección de los productos que elige/prefiere? **(E. LEER LAS ALTERNATIVAS)**

MEDIOS	P.12	P. 13
Portales de internet	1	1
Diarios escritos	2	2
Redes sociales	3	3
Radio	4	4
Afiches	5	5
Volantes	6	6
Televisión	7	7
Otros:		

B. EVALUACIÓN DE IDEA DE PRODUCTO **(LEER O DAR A LEER EL CONCEPTO DE PRODUCTO)**

- P14.** Basado en lo descrito, si este producto estuviera en el mercado ¿Qué tan dispuesto estaría a comprarlo? **(E: RU – MOSTRAR TARJETA 3)**

1. Definitivamente no lo compraría
2. Probablemente no lo compraría
3. Quizás si o quizás no lo compraría
4. Probablemente lo compraría
5. Definitivamente lo compraría

- P15.** ¿Por qué razones dio la respuesta anterior? **(E: PROFUNDIZAR Y PRIORIZAR)**

- P16.** ¿Qué tanto le agradó el concepto de la nueva bebida que le acabo de leer? **(E: RU – MOSTRAR TARJETA 4)**

1. Me desagradó mucho
2. Me desagradó
3. Ni agrado ni desagradó
4. Me agradó
5. Me agradó mucho

- P17.** ¿Usted cree que es posible elaborar una bebida como la que le describí? **(RU – MOSTRAR TARJETA 5)**

1. Definitivamente no creíble
2. Algo no creíble
3. Ni creíble ni no creíble
4. Muy creíble
5. Definitivamente creíble

C. EVALUACIÓN DE PRODUCTO

Ahora le voy a dar a probar la nueva bebida para que la conozca y me dé su opinión sobre ella.

- P24.** Usted va a probar la bebida y me dará su opinión en los aspectos que le leeré, usará una escala del 1 al 5 donde 1 es malo y 5 muy bueno y luego le pondrá una nota de 0 a 20 como en el colegio, que tanto... **(E. MOSTRAR TARJETA 7 Y LEER CADA CARACTERÍSTICA)**

ATRIBUTO	PUNTAJE	NOTA
Qué Tanto le agradó la bebida que probó EN GENERAL	1 2 3 4 5	
Qué tanto le gustó el AROMA DE LA BEBIDA	1 2 3 4 5	

- P18.** ¿Qué aspectos positivos encuentra por mínimo que sea en este nuevo producto? **(PROFUNDIZAR Y PRIORIZAR)**

- P19.** ¿Qué aspecto negativo encuentra por mínimo que sea en este nuevo producto? **(PROFUNDIZAR Y PRIORIZAR)**

- P20.** ¿En qué aspectos podría mejorar este nuevo producto? **(E: PROFUNDIZAR)**

- P21.** Qué tan diferente de otros productos en el mercado encuentra a este nuevo producto **(E: RU – MOSTRAR TARJETA 6)**

1. Definitivamente no diferente
2. Algo no diferente
3. Ni diferente ni no diferente
4. Muy diferente
5. Definitivamente diferente

- P22.** ¿Con qué frecuencia la consumiría?

1. Diario
2. 2 a 3 veces por Semana
3. Semanal
4. Quincenal
5. Eventualmente

- P23.** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la nueva bebida en su presentación de 450 a 500 ml

S/. _____

Qué tanto le gustó la INTENSIDAD DEL SABOR	1	2	3	4	5	
Qué tanto le gustó el NIVEL DE DULZOR	1	2	3	4	5	
Qué tanto le gustó la INTENSIDAD DEL SABOR A LIMONADA	1	2	3	4	5	
Qué tanto le gustó la INTENSIDAD DEL SABOR A TÉ	1	2	3	4	5	

P25. ¿Qué tan dispuesto estaría usted para consumir esta nueva bebida? (E: RU – MOSTRAR TARJETA B)

1. Definitivamente no dispuesto
 2. Poco no dispuesto
 3. Ni dispuesto ni indisputo
 4. Muy dispuesto
 5. Definitivamente dispuesto
- P. P. 27
P. P. 27

P26. Sólo para las personas que respondan alternativas 1, 2, 3 en P. 25 ¿Por qué razones...? (E: MENCIONAR R. P. 25 Y PASAR A DATOS DE CONTROL)

P27. ¿Cuáles son las CINCO razones por la que consumiría la nueva bebida? (E: MOSTRAR TARJETA 9 Y MARCAR EN ORDEN DE MENCIÓN)

ATRIBUTOS	Orden
1. Buen sabor	
2. Menos dañino	
3. Fácil encontrar	
4. Engorda menos	
5. Es natural	
6. Envase práctico	
7. Precio caro	
8. Engorda	
9. Más refrescante	
10. Precio económico	

P28. ¿Con qué frecuencia la consumiría?

1. Diario
2. Dos veces / semana
3. Tres veces / semana
4. Semanal
5. Más tiempo

P29. ¿En qué momentos la consumiría? (E: LEER ALTERNATIVAS - RM)

1. Desayuno
2. Almuerzo
3. Después del almuerzo
4. Cena
5. Después de la cena
6. Cualquier hora

Otro _____

P30. ¿Cuánto pagaría por la nueva bebida en su presentación de 450 a 500 ml? \$/, _____

P31. En qué tipo de envase debería venir la nueva bebida

1. Plástico
2. Vidrio
3. Tetra pack

P32. ¿Qué tanto le gusta el nombre **Mitad y Mitad** para la nueva bebida? (E: LEER ALTERNATIVAS)

1. Definitivamente no me gusta
2. No me gusta
3. Ni me gusta ni me disgusta
4. Me gusta
5. Definitivamente me gusta

P33. ¿Qué ideas le vienen a la mente en relación al nombre de la nueva bebida de té frío "Mitad y Mitad"? (E: RM)

ASOCIACION DE IDEAS AL NOMBRE	CODIGO
Proporción adecuada	1
Equilibrio	2
Balance	3
50% y 50%	4
Otras: indicar	
No sabe	99

P34. ¿A qué bebida envasada que toma, podría reemplazar la nueva bebida?

BEBIDAS	P16
Agua envasada	1
Jugos envasados	2
Té verde frío	3
Té negro frío - normal	4
Energizantes	5
Rehidratantes	6
Bebidas gaseosas	7
Chicha	8
Ninguna	9
Otros	
No sabe	98

P35. Basado en todo lo visto y probado ¿Qué tan dispuesto estaría en reemplazar la bebida que usted consume con más frecuencia, por esta nueva bebida? (RU – MOSTRAR TARJETA 8)

1. Definitivamente no dispuesto
2. Poco no dispuesto
3. Ni dispuesto ni indisputo
4. Muy dispuesto
5. Definitivamente dispuesto

P36. Basado en todo lo visto y probado ¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar esta bebida a sus amigo/familiares? (RU – MOSTRAR TARJETA 8)

1. Definitivamente no dispuesto
2. Poco no dispuesto
3. Ni dispuesto ni indisputo
4. Muy dispuesto
5. Definitivamente dispuesto

P37. ¿Qué personaje cree usted que podría recomendar la nueva bebida?

P38. ¿Por qué sería bueno que... (E. MENCIONAR R EN P.36) recomendar la nueva bebida?

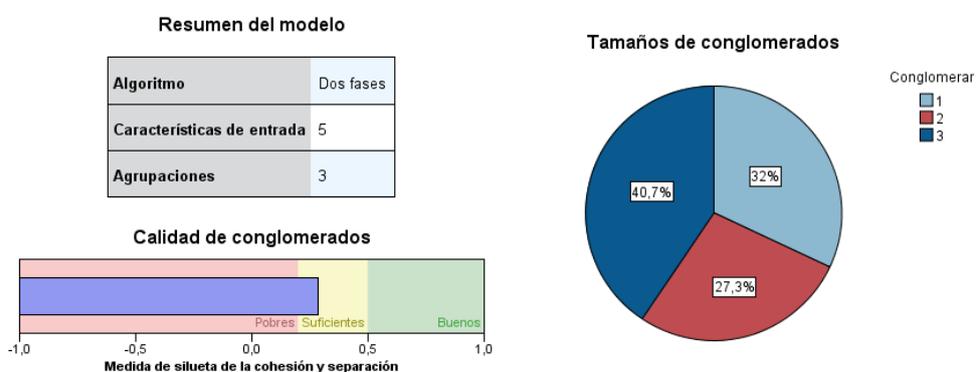
DATOS DE CONTROL

Nombre del entrevistado: _____ Teléfono: _____
 Dirección: _____ Distrito: _____
 Grado de Instrucción: 1 Secundaria Incomp. 2 Secundaria Comp. 3 Superior Técnica 4 Superior Uni. 5 Post Grado
 Ocupación: _____ Estado Civil: 1 Soltero 2 Casado 3 Viudo 4 Divorciado/separado
 Entrevistador _____ Fecha ____/____/2017

ANEXO V: ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

Se finalizó este análisis con un modelo que define 3 agrupaciones con una calidad de conglomerados suficientes. El primero conglomerado contiene el 32% de los casos, el segundo contiene el 27% de los casos y el tercero contiene el 41% de los casos.

Gráficos de Resumen del Modelo Tamaño de los Conglomerados



Fuente: Estudio de Té RTD 2017

Conglomerado 1: Son mujeres que por lo general consumen jugo envasado con menor frecuencia para acompañar las comidas y no se preocupan por estar saludables. Intención de Compra T2B es de 39.1%.

Conglomerado 2: Son hombres que por lo general consumen gaseosa de forma diaria en cualquier momento y se no preocupan por estar saludables le dan más prioridad al sabor. Intención de Compra T2B es de 70.0%.

Conglomerado 3: Son mujeres que por lo general consumen jugo envasado en las comidas, no todos los días y no se preocupan por estar saludables le dan más prioridad al sabor. Intención de Compra T2B es de 90.6%.

Gráfico de Descripción de Conglomerados

Agrupaciones

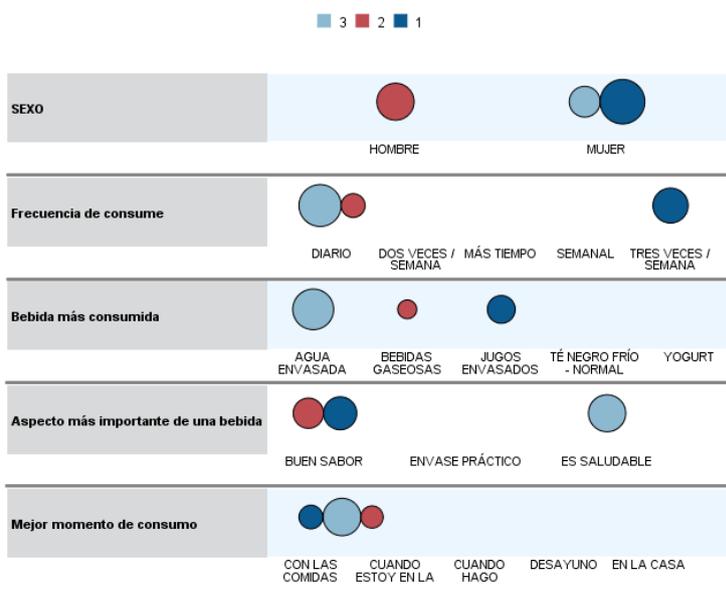
Importancia de la característica
 1,0 0,9 0,8 0,7 0,6 0,5 0,4

Conglomerar	1	2	3
Etiqueta			
Descripción			
Tamaño	32,0% (48)	27,3% (41)	40,7% (61)
Funciones	SEXO MUJER (50,0%) Bebida más consumida AGUA ENVASADA (97,9%) Frecuencia de consume DIARIO (93,8%) Mejor momento de consumo CUALQUIER MOMENTO (79,2%) Aspecto más importante de una bebida ES SALUDABLE ...	SEXO HOMBRE (100,0%) Bebida más consumida BEBIDAS GASEOSAS (24,4%) Frecuencia de consume DIARIO (43,9%) Mejor momento de consumo CUALQUIER MOMENTO (36,6%) Aspecto más importante de una bebida BUEN SABOR ...	SEXO MUJER (96,7%) Bebida más consumida JUGOS ENVASADOS (41,0%) Frecuencia de consume TRES VECES / SEMANA (57,4%) Mejor momento de consumo CON LAS COMIDAS (31,1%) Aspecto más importante de una bebida BUEN SABOR ...

Fuente: Estudio de Té RTD 2017

Gráfico de Comparación de Conglomerados

Comparación de conglomerados



Fuente: Estudio de Té RTD 2017

BIBLIOGRAFIA

- ¿Cuántas veces se pueden reciclar los materiales que más usamos? (2017).
<http://ecoinventos.com/cuantas-veces-se-pueden-reciclar/> (5/08/2017; 16:22 h).
- Aetai: "Proyectos importantes se están viendo demorados por el factor político" (2017). <http://gestion.pe/politica/aetai-proyectos-importantes-se-estan-viendo-demorados-factor-politico-2190531> (14/07/2017; 19:02 h).
- Agencia Peruana de Noticias (2017) Banco Central del Perú: bono demográfico es una ventana de oportunidad para el desarrollo del país.
<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-del-peru-bono-demografico-es-una-ventana-de-oportunidad-par> (17/07/17; 22:30 h).
- Alex Osterwalder (2017) Modelo Canvas <http://alexosterwalder.com/> (21/08/17; 15:30 h).
- Apeim (2016) Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, Estudio de NSE .
- Aranda, E., Hernández, A., Garduño, M., Rascón, F. (2017) Mercado Laboral Profesional de la Maquiladora en Ciudad Juárez.
<http://www.uacj.mx/DGDCDC/SP/Documents/RTI/RTI/18.%20Mercado%20aboral%20profesional.pdf> (15/07/17; 18:30 h).
- Arellano, R. (2010) Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida. 1ª Ed. Perú: Planeta Perú.
- Asmat, C. (2017) Agua envasada liderará expansión de industria de bebidas no alcohólicas. Reporte Semanal. http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/Bebidas_May16.pdf (17/07/17; 20:30 h).
- Banco Central de Reserva del Perú (2017) Ventana de Oportunidad Demográfica.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-01-03.pdf> (15/07/17; 22:18 h).
- Banco Mundial (2017) Perú Panorama general.
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1> (08/07/2017; 22:45 h).
- BBVA Research rebajó su proyección de crecimiento del PBI para este año de 2.5% a 2.2% (2017). <http://gestion.pe/economia/bbva-research-rebajo-su-proyeccion-crecimiento-pbi-este-ano-25-22-2194988> (08/07/2017; 22:55 h).
- Begazo, J. D. y Fernandez, W. (2015) "Los Millennials Peruanos: características y proyecciones de vida".

- Beirut, J. (2017) Director de Mercadotecnia de Tetra Pak México, "Millennials, una futura generación", jun 2016.
<http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/75246-millennials-una-futura-generacion-> (13/07/2017; 21:30 h).
- Compañía Cervecerías Unidas S.A. (2017) CCU cuenta con un completo portafolio de productos listos para beber con los que queremos acompañar a nuestros consumidores en todas sus ocasiones de consumo. Página Institucional.
<http://www.ccu.cl/nuestros-negocios/bebidas-no-alcoholicas/> (17/07/17; 20:17 h).
- Cóndor, J. (2017) Agua embotellada superó a gaseosas en frecuencia de compra semanal, *Negocios de Gestión*. Lima, 18 de julio, p. 4.
- Datum Internacional y Win Americas (2017) PERCEPCIÓN Y REALIDAD Un estudio sobre obesidad en América 2014. <http://www.codigo.pe/marketing/62-peruanos-vida-saludable/>. <http://www.codigo.pe/wp-content/uploads/2014/12/WDFAT.pdf> (08/07/2017; 22:45 h).
- Deloitte (2017) Encuesta Anual de "Millennials" 2017 y 2016 realizada en el Perú y en otros 27 países en el mundo.
- El Comercio (2017) Tiendas por conveniencia impactarán en canal tradicional
 Federación Nacional de Comerciantes (2017) En ascenso el consumo de té en Colombia. <http://www.fenalco.com.co/node/5030> (16/07/17; 18:49 h).
- Fernández, M. (2014) Hacer mezcla de té es más difícil que hacer una receta de cocina, *Colecciones El Comercio*. Lima, 23 de julio, p. A20.
- Gestión (2017) Informe: Gaseosas en el mundo digital:Cuál es la percepción sobre ellas. *Estilo Publicidad*. <http://abresa.pe/wp-content/uploads/2014/06/Gaseosas-en-el-mundo-digital-Cu%C3%A1l-es-la-percepci%C3%B3n-sobre-ellas1.pdf> (15/07/17; 18:30 h).
- Gestión (2017) Los números que esconden las tazas de té en el Perú
<http://gestion.pe/tendencias/numeros-que-esconden-tazas-te-peru-2182590/1> (16/07/17; 22:17 h).
- GFK (2017) Estudio de Los Millennials y el e-commerce.
- Gutiérrez, C., (2017) Entrevista a Cristóbal Gutiérrez Elejalde, *Negocios Internacionales y Maquilas de P&D Andina Alimentos SA.*, realizada por los autores de esta tesis en Lima, el 1 de setiembre. Anexo 1 de esta tesis
<http://elcomercio.pe/economia/tiendas-conveniencia-impactaran-canal-tradicional-423409> (10/08/17; 13:10 h).
- Ida, N. (2017) Estudio sobre Tendencias de Consumo de Alimentos. Primera Parte – Generalidades y Casos. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf> (17/07/17; 22:39 h).

- Informe Global de Tecnología de la Información 2016 (2017). <http://www.ituser.es/it-whitepapers/2016/07/informe-global-de-tecnologias-de-la-informacion-2016-del-foro-economico-mundial> (14/07/2017; 20:32 h)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/> (16/07/17; 23:20 h).
- IPSOS (2016) Hábitos, usos y actitudes hacia Internet.
- IPSOS (2016) Perfil del Adulto Joven.
- IPSOS (2016) Perfil del Internauta Peruano,
- Kapferer, J. (2012) “The New Strategic Brand Management, Advances insights & Strategic Thinking”, 5ta edición publicado en el 2012, Publicado en Reino Unido por Kogan Page Limited.
- Kotler, P. (1996) Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. 8a Ed. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012) Dirección de mercadotecnia. 14ta edición. Ciudad de México. ADDISON-WESLEY, 808 pp.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2017), Codex Alimentarius. <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-home/es/> (15/08/2017; 22:45 h).
- Ley 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes (2017). <http://www4.congreso.gob.pe/pvp/leyes/ley30021.pdf> (16/07/2017; 22:08 h).
- Lizarzaburu J., (2017) Entrevista al Prof. Juan Carlos Lizarzaburu, Docente de la Universidad de Esan, realizada por los autores de esta tesis en Lima, el 28 de agosto. Anexo 1 de esta tesis.
- López, C. (2017) Maquilan a los grandes. <https://www.am.com.mx/l/valoragregado/maquilan-a-los-grandes-222757.html> (17/07/17; 22:18 h).
- López, Trigo (2017) CBC Perú: Entraremos a competir en still drinks y néctares en próximos dos meses. <http://gestion.pe/empresas/cbc-peru-entraremos-competir-still-drink-y-nectares-proximos-dos-meses-2158195> (16/07/17; 18:20 h).
- Mercadeando SA. – Blog de Marketing Estratégico (2017). <http://mercadeando.com/blog/cruceistas-la-fuerza-de-ventas-desaprovechada/> (26/07/2017; 23:50 h).

- Ministerio de Economía y Finanzas (2017) Nuevas proyecciones del MEF 2017-2019 (2017). <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html> (14/07/2017; 19:22 h).
- MINSa (2017) A preparar Loncheras Saludables para el inicio del año escolar. <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=51¬a=16085> (08/07/2017; 14:00 h).
- Naciones Unidas (2017) Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). Revisión 3.1 https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf (17/07/17; 22:15 h).
- Nielsen (2017) El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica. <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html> (17/07/17; 15:18 h).
- Pope, Jeffrey L. (1981) Practical Marketing Research. Publicado por AMACON. United States: New York.
Investigación de Mercados, guía para el profesional (2002) Versión en español por Franklin Malguashca G., M. A. en Economía, Universidad de Texas Director Académico Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda-ICESI Cali, Colombia
- Paan, Claudia (2017) CBC busca captar el 10% del rubro de “Still drinks” en Perú. <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/cbc-busca-captar-10-rubro-still-drinks-peru-153231> (16/07/17; 17:10 h).
- Porter, M. (1999) Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao. Ediciones DEUSTO, 478 pp.
- Sánchez E., (2017) Entrevista a Eduardo Sánchez, Director Gerente de la distribuidora EDUSA, realizada por los autores de esta tesis en Lima, el 27 de agosto. Anexo 1 de esta tesis.
- Toffler, A. (1997) La Tercera Ola. Barcelona: Plaza & Janes.
- Williams, G. (2017) CONTRIBUTOR Forbes Magazine 2017. How Millennials Will Shape Food In 2017. <https://www.forbes.com/sites/geoffwilliams/2016/12/31/how-millennials-will-shape-food-in-2017/#11e971466a6d> (27/07/2017; 11:25 h)
- Vergara J., (2017) Entrevista a Jorge Vergara, Gerente Comercial de Distribuidora DEHOCA, realizada por los autores de esta tesis en Lima, el 28 de agosto. Anexo 1 de esta tesis.