

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



---

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA INCREMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER  
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO-2017”**

---

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**AUTOR: BR. SIANCAS ALVAREZ, FRANSHEKA DEL ROCÍO.**

**ASESOR: ING. MÜLLER SOLON, JOSÉ ANTONIO**

**TRUJILLO - PERÚ**

**2017**



## ACREDITACIONES

TITULO: "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER EN LA CIUDAD DE TRUJILLO-2017"

Br. SIANCAS ALVAREZ, FRANSHESKA DEL ROCÍO

APROBADO POR:

.....  
Presidente  
Ing. Urcia Cruz, Manuel  
N° CIP: 27703

.....  
Secretario  
Ing. Neciosup Guibert, Robert Alejandro  
N° CIP: 44864

.....  
Vocal  
Ing. Granados Porturas, Pablo  
N° CIP: 192364

.....  
Asesor  
Ing. Müller Solón, José Antonio  
N° CIP: 41187

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA INCREMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER EN LA CIUDAD DE TRUJILO-2017”** luego de haber culminado nuestros estudios en esta casa superior, donde nos formaron profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el título de Ingeniero Industrial, es producto de una ardua investigación cuyo propósito es formular un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de la marca Jugos Liber de la empresa Enrique Cassinelli E Hijos S.A.C. para el año 2017.

---

Br. Siancas Alvarez, Fransheska Del Rocío

## DEDICATORIA

*A Dios, por permitirme llegar hasta aquí y protegerme siempre.*

*A mis abuelos, Lidia y Pascual, por educarme en el camino de la humildad, honestidad y perseverancia. A mi madre Rocío y a mi hermana Jackie; gracias por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante toda mi formación profesional.*

*A mi amiga Leydi, sé que desde el cielo celebras este momento que hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi alma máter, por abrirme sus puertas para mi formación profesional.

Un especial agradecimiento a mi asesor, Ing. José Antonio Müller Solón, gracias por compartir sus valiosos conocimientos y consejos que me permitieron alcanzar los objetivos de esta tesis.

A todos los ingenieros que fueron mis docentes durante la carrera, que con paciencia y dedicación nos brindaron sus mejores enseñanzas y nos incentivaron para seguir siempre hacia adelante.

Gracias a todas las personas que de alguna u otra manera apoyaron y participaron en la realización de este trabajo de investigación.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito proponer un plan estratégico de marketing para una marca de jugos envasados que fabrica la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., que permita mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado de la ciudad de Trujillo para el presente año. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó una investigación aplicada con un diseño descriptivo en la metodología.

La investigación se divide en cuatro etapas, la primera correspondió al diagnóstico de la marca, en donde se recolectó toda la información relevante para conocer la situación actual de la misma. La segunda etapa consistió en el estudio de mercado que tuvo como objetivo evaluar la imagen y posicionamiento de la marca del jugo; en la tercera etapa se formularon y priorizaron todas las estrategias de crecimiento y estabilidad, de defensa y de refuerzo más adecuadas para lograr el objetivo principal de la investigación, asimismo los planes tácticos de comunicaciones, promociones y servicio al cliente. Finalmente, en la cuarta etapa de la investigación se calculó la inversión para poner en marcha el plan.

Por último, la investigación reúne todas las características necesarias para un plan estratégico de marketing que permita mejorar el posicionamiento de la marca de jugos envasados fabricados por la empresa, esperando sea una guía de gestión para el área de marketing de la empresa.

## **ABSTRACT**

The present research aims to propose a strategic marketing plan for a brand of packaged juices made by the company Enrique Cassinelli and Hijos SAC, which will improve the positioning of the brand in the market of the city of Trujillo for the current year . In order to fulfill this objective, an applied research was proposed with a descriptive design in the methodology.

The investigation was divided in four stages, the first corresponded to the diagnosis of the brand, where all relevant information was collected to know the current situation of the same. The second stage consisted of the market study that aimed to evaluate the image and positioning of the juice brand. In the third stage, all the strategies for growth and stability, defense and reinforcement were better formulated and prioritized to achieve the main objective of the investigation, as well as the tactical plans of communications, promotions and customer service. Finally, in the fourth stage of the research, the investment was calculated to start the plan.

Finally, the research brings together all the necessary characteristics for a strategic marketing plan that allows to improve the positioning of the brand of packaged juices manufactured by the company, hoping to be a management guide for the marketing area of the company.

## ÍNDICE

<b>Presentación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iv</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Contenido</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>

### ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.6. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>16</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2. DEFINICIONES</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1. MARKETING</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3. HERRAMIENTAS DEL MARKETING PARA ANÁLISIS SITUACIONAL MICRO</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3.2. Matriz General Electric</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b> .....	<b>27</b>

<b>2.2.4. HERRAMIENTAS DEL MARKETING PARA ANÁLISIS SITUACIONAL MACRO.....</b>	<b>29</b>
2.2.4.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	29
2.2.4.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	31
2.2.4.3. Marketing Mix.....	32
<b>2.2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD (BSC) .....</b>	<b>34</b>
2.2.5.1. Perspectiva Financiera.....	35
2.2.5.2. Perspectiva del Cliente.....	35
2.2.5.3. Perspectiva del Proceso Interno.....	35
2.2.5.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento .....	36
<b>2.2.6. ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN ...</b>	<b>37</b>
2.2.6.1. Definición de la Visión .....	37
2.2.6.2. Definición de la Misión .....	38
<b>2.2.7. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>39</b>
2.2.7.1. Diferenciación y Posicionamiento .....	39
<b>2.2.8. POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>40</b>
2.2.5.1. Proceso de elección del posicionamiento de un producto .....	40
<b>2.3. OTRAS DEFINICIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>3. MATERIAL Y MÉTODOS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1. MATERIAL .....</b>	<b>43</b>
3.1.1 Población .....	43
3.1.2. Muestra.....	43
3.1.3. Unidad de Análisis.....	45
<b>3.2. MÉTODO .....</b>	<b>46</b>
3.2.1 Tipo de Investigación.....	46
3.2.2. Diseño de Investigación.....	46
3.2.3. Variables de estudio y operacionalización.....	46

3.2.4. Instrumentos de recolección de Datos .....	49
3.2.5. Modelos estadísticos de análisis de datos.....	49
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA MARCA .....</b>	<b>51</b>
4.1.1. Análisis Externo .....	52
4.1.2. Análisis Interno .....	55
4.1.3. Análisis FODA.....	59
4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	63
4.1.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	65
4.1.6. Matriz General Electric.....	67
4.1.7. Matriz Boston Consulting Group.....	68
4.1.8. Matriz de Perfil Competitivo .....	69
4.1.9. Análisis de la Visión y Misión Actual.....	70
4.1.10. Visión y Misión Propuestas .....	71
<b>4.2. SEGUNDA ETAPA: ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>72</b>
4.2.1. Focus Group .....	72
4.2.1.1. Ficha Técnica.....	72
4.2.1.2. Matriz de Resultados del Focus Group.....	72
4.2.2. Encuestas .....	76
4.2.2.1. Encuestas realizadas a los consumidores .....	76
4.2.2.2. Encuestas realizadas al canal tradicional.....	84
<b>4.3. TERCERA ETAPA: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>89</b>
4.3.1. Mapa Estratégico .....	89
4.3.2. Cuadro de Mando Integral .....	92
4.3.3. Matriz de Estrategias FODA .....	94
4.3.3.1. Estrategias de Crecimiento y Estabilidad .....	95

4.3.3.2. Estrategias de Defensa .....	96
4.3.3.3. Estrategias de Refuerzo .....	97
4.3.4. Cuadro de Posicionamiento .....	97
4.3.5. Priorización de Estrategia .....	98
4.3.6. Plan de Comunicaciones .....	102
4.3.7. Plan de Promociones .....	104
4.3.8. Plan de Comunicaciones – Servicio al Cliente .....	
<b>4.4. CUARTA ETAPA: INVERSIÓN PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....</b>	<b>106</b>
4.4.1. Presupuesto para el Plan Táctico de Publicidad para el Lanzamiento de Jugos Liber en Tetra Pak .....	106
4.4.2. Presupuesto para el Plan Táctico de Publicidad para el mantenimiento del Fan page .....	108
4.4.3. Presupuesto para el Plan de Promociones .....	109
4.4.4. Presupuesto para Plan de Comunicaciones – Servicio al Cliente .....	110
4.4.5. Inversión vs. Ingresos proyectados .....	110
<b>4.5. EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER .....</b>	<b>111</b>
4.5.1. MARCA .....	111
4.5.2. SABOR .....	111
4.5.3. ENVASE .....	112
4.4.5. ETIQUETA .....	113
<b>5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>114</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>120</b>

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 .....	14
TABLA 2. <i>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</i> .....	32
TABLA 3 <i>TOTAL POBLACIÓN DE TRUJILLO POR DISTRITOS Y GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD</i> .....	43
<b>TABLA 4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	47
TABLA 5. <i>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</i> .....	49
TABLA 6 <i>PORTAFOLIO DE LA EMPRESA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.</i> .....	68
TABLA 7 <i>VALORES DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</i> .....	69
TABLA 8 <i>ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.</i> .....	70
TABLA 9 <i>ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.</i> .....	71
TABLA 10 <i>MARCAS DE MAYOR PREFERENCIA SEGÚN GÉNERO Y EDAD</i> .....	78
TABLA 11 <i>MARCAS DE MAYOR CONSUMO SEGÚN EDAD Y GÉNERO</i> .....	79
TABLA 12 <i>PERCEPCIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE JUGOS POR MARCAS</i> .....	80
TABLA 13 <i>TIPO DE ENVASE PREFERIDO SEGÚN GÉNERO Y EDAD</i> .....	82
TABLA 14. <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN PARA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.</i> .....	90
TABLA 15. <i>MATRIZ FINAL DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.</i> .....	92
TABLA 16. <i>MATRIZ FODA DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.</i> .....	94
TABLA 17. <i>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD</i> .....	95
TABLA 18. <i>ESTRATEGIAS DE DEFENSA</i> .....	96
TABLA 19. <i>ESTRATEGIAS DE REFUERZO</i> .....	97
TABLA 20. <i>CUADRO DE POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER</i> .....	97
TABLA 21. <i>PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA JUGOS LIBER</i> .....	98
TABLA 22. <i>PLAN TÁCTICO DE PUBLICIDAD PARA EL LANZAMIENTO DE TETRA PAK</i> .....	102
TABLA 23. <i>PLAN TÁCTICO DE PUBLICIDAD PARA EL MANTENIMIENTO DEL FAN PAGE</i> .....	104
TABLA 24. <i>PLAN TÁCTICO DE PROMOCIONES</i> .....	105
TABLA 25. <i>PLAN TÁCTICO DE SERVICIO AL CLIENTE</i> .....	105
TABLA 26 <i>PRESUPUESTO PARA EL PLAN TÁCTICO DE PUBLICIDAD PARA EL LANZAMIENTO DE JUGOS LIBER</i> .....	106
TABLA 27 <i>PRESUPUESTO PARA EL PLAN TÁCTICO DE PUBLICIDAD PARA EL MANTENIMIENTO DE LA FAN PAGE</i> .....	108
TABLA 28 <i>PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE PROMOCIONES</i> .....	109
TABLA 29 <i>PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES - SERVICIO AL CLIENTE</i> .....	110
TABLA 30 <i>VENTAS E INGRESOS PROYECTADOS JUGOS LIBER</i> .....	110

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE JUGOS Y NÉCTARES POR MARCAS 2016 - TRUJILLO.....	13
FIGURA 2. PARTICIPACIÓN DE JUGOS Y NÉCTARES POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN 2016 - TRUJILLO.....	14
FIGURA 3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP .....	25
FIGURA 4. MATRIZ GENERAL ELECTRIC .....	27
FIGURA 5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD .....	35
FIGURA 6. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. ....	68
FIGURA 7. TOP OF MIND DE JUGOS ENVASADOS .....	76
FIGURA 8. SHARE OF MIND DE MARCAS DE JUGOS ENVASADOS.....	77
FIGURA 9. MARCAS DE MAYOR PREFERENCIA -JUGOS ENVASADOS .....	77
FIGURA 10. MARCAS DE JUGOS ENVASADOS DE MAYOR CONSUMO.....	78
FIGURA 11. VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE JUGOS ENVASADOS.....	79
FIGURA 12. FRECUENCIA DE CONSUMO DE JUGOS ENVASADOS.....	80
FIGURA 13. LUGAR DE COMPRA PREFERIDO DE JUGOS ENVASADOS.....	81
FIGURA 14. TIPO DE ENVASE PREFERIDO DE JUGOS ENVASADOS.....	81
FIGURA 15. REACCIÓN A LA IDEA DE JUGOS LIBER EN TETRA PAK .....	82
FIGURA 16. CARACTERÍSTICAS DEL TETRA PAK MÁS VALORADAS POR LOS CONSUMIDORES.....	83
FIGURA 17. SABORES PREFERIDOS DE JUGOS ENVASADOS .....	83
FIGURA 18. PREDISPOSICIÓN DE PAGO JUGO LIBER EN TETRA PAK .....	84
FIGURA 19 FRECUENCIA DE VISITAS DEL VENDEDOR A LAS BODEGAS .....	84
FIGURA 20. CONFORMIDAD CON LA FRECUENCIA DE VISITAS DEL VENDEDOR .....	85
FIGURA 21. EL VENDEDOR ESTÁ IDENTIFICADO .....	85
FIGURA 22. AMABILIDAD Y CORTESÍA DEL VENDEDOR .....	86
FIGURA 23. INTERÉS DEL VENDEDOR EN LA ATENCIÓN .....	86
FIGURA 24. CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL VENDEDOR ACERCA DEL PRODUCTO .....	87
FIGURA 25. CALIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN PERSONAL DEL VENDEDOR .....	87
FIGURA 26. SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR EL PERSONAL DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. .....	88
FIGURA 27. MAPA ESTRATÉGICO PARA ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.....	91

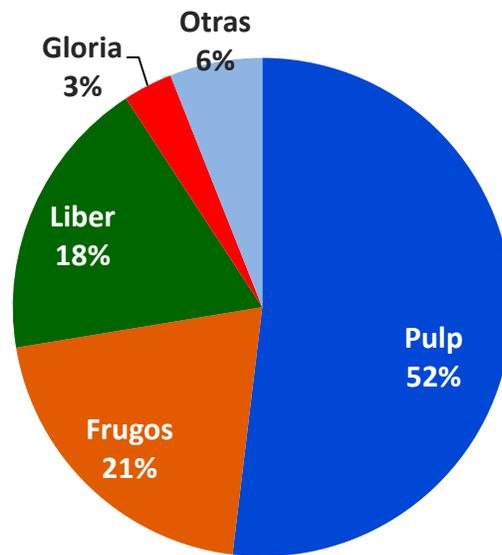
## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años la industria de bebidas no alcohólicas ha tenido un comportamiento positivo respecto a las ventas, según el Ministerio de Producción del Perú, debido a la creciente demanda de nuevos productos y también por el clima; Puesto como ya se sabe, las estaciones son cada vez más prolongadas e intensas. La Asociación de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú (ABRESA, 2017), indicó que la industria de bebidas se incrementó en un 4% durante el verano 2017 (César Luza, Presidente ABRESA). Además, la producción de Jugos y Néctares en el Perú, creció en los últimos años un 8% anual (Kantar Worldpanel, 2016), por encima del crecimiento del PBI nacional. La industria de los jugos y néctares viene con una interesante dinámica de innovaciones y lanzamientos, impulsada por una “guerra” competitiva de los principales fabricantes del sector, que han hecho que la categoría se refresque con nuevos productos en los diferentes segmentos, sabores, marcas, empaques, ingredientes y componentes diferenciadores que marcaron la pauta.

### **1.2.Delimitación del problema**

En cuanto a la región La Libertad, se encuentra una de las principales empresas productoras de bebidas no alcohólicas. Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. Empresa trujillana que produce y comercializa bebidas gaseosas, jugos de fruta y agua de mesa. El principal producto de la empresa es el Jugo Liber, que a pesar de ser un producto con una trayectoria de más de 60 años en el mercado trujillano, actualmente ocupa el 18% de participación de mercado frente a otras marcas relativamente nuevas como Pulp y Frugos que tienen más de la mitad del mercado, como se puede observar en la Figura 1.



**Figura 1. Participación de mercado de Jugos y Néctares por marcas 2016 - Trujillo**

Fuente: Share Perú Jugos y Néctares 2016 – CCR

Por otro lado, según las ventas históricas de Jugos Liber, podemos observar que entre los años 2011 y 2013 el crecimiento promedio fue de 6% anual. Pero el año 2014 se presentó una caída en las ventas de 5%. Para luego en el 2015, recuperarse nuevamente creciendo un 6% y el año 2016 ha crecido 16%, con respecto al periodo anterior. La Tabla 1 nos muestra las ventas históricas de Jugos Liber de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. Sin embargo, su principal competidor “Pulp” presenta una mayor participación de mercado por el volumen en unidades de producción, dado que presenta un amplio portafolio de productos y adecuadas estrategias de marketing.

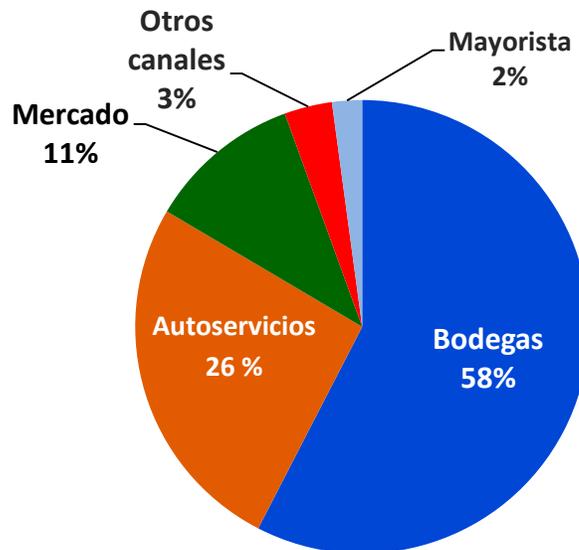
**Tabla 1**

***Ventas Históricas de Jugos Liber***

<b>Año</b>	<b>Ventas (cajas)</b>
<b>2011</b>	226405
<b>2012</b>	241817
<b>2013</b>	258458
<b>2014</b>	245502
<b>2015</b>	258939
<b>2016</b>	300852

Fuente: Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

Entre otros de los problemas que presenta Liber es la falta de cobertura en los canales tradicionales (bodegas, restaurantes y mercados) y modernos (autoservicios: Hipermercados, supermercados y tiendas de los servicentros).



**Figura 2. Participación de Jugos y Néctares por canales de distribución 2016 - Trujillo**

Fuente: Kantar Worldpanel 2016

Actualmente la empresa cuenta con una adecuada gestión de sus procesos y recursos humanos que le permiten tener altos niveles de competitividad, eficiencia y eficacia en su producción (*Ver Anexo N°1: Organigrama*). Sin embargo, hay algo que está fallando dentro de esta gestión para impulsar el posicionamiento y crecimiento de las ventas de Jugos Liber; y con la finalidad de enfocar una solución a esta problemática, se propone utilizar herramientas del marketing estratégico para lograr posicionar la marca y por ende incrementar las ventas.

Según Theodore Levitt, una compañía que tenga bien definido sus planes de marketing, tiene como finalidad crear bienes y servicios que entreguen valor y que los consumidores quieran comprar. Lo que se ofrece a la venta no es sólo el producto o servicio genérico, sino también la forma en que éste se pone a disposición del cliente, cuándo, bajo qué condiciones y en qué términos de intercambio. Y un punto muy relevante que menciona es que lo que se ofrece a la venta es determinado por el comprador, no por el vendedor. Esta teoría conocida como la Miopía del Marketing también se entiende como el error que cometen muchas compañías al dedicar mayor atención a los productos específicos que ofrece, en lugar que a los beneficios y experiencias que producen los mismos.

### **1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera se podría lograr un incremento en el posicionamiento de Jugos Liber de la empresa “Enrique Cassinelli E Hijos S.A.C” en la ciudad de Trujillo?

### **1.4. Formulación de la Hipótesis**

#### **1.4.1. General**

Un plan estratégico de marketing permite incrementar el posicionamiento de la marca Jugos Liber de la empresa “Enrique Cassinelli E Hijos S.A.C.” en la ciudad de Trujillo.

## **1.5.Objetivos del Estudio**

### **1.5.1. General**

Formular un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de la marca Jugos Liber de la empresa Enrique Cassinelli E Hijos S.A.C.

### **1.5.2. Específicos**

- Realizar el diagnóstico de la marca Jugos Liber: describir el análisis del entorno y la situación actual de la marca.
- Realizar un estudio de mercado para evaluar la imagen y posicionamiento de la marca Jugos Liber.
- Proponer estrategias competitivas de marketing que permitan el posicionamiento de la marca.
- Elaborar un presupuesto de la inversión para el plan estratégico de marketing.

## **1.6.Justificación del Estudio**

Las compañías más exitosas en la actualidad le dan una gran importancia y enfoque al cliente y están muy comprometidas con el marketing que se entiende como la administración de relaciones con el cliente que rinden periódicamente una utilidad o beneficio (Kotler & Armstrong, 2012).

La visión del marketing entiende la empresa según su capacidad para poner en el mercado soluciones, ya sean productos, servicios o ambas cosas, que aporten valor a los compradores y de esta forma estimular la demanda de los mismos en la cantidad que había previsto la empresa. Se trata de conquistar el corazón de los clientes y consumidores (García, 2008).

Con una fuerte competencia como es Lindley, socio y embotellador autorizado por The Coca-Cola Company en el Perú, y que se sabe que siempre está innovando en sus productos y tiene un fuerte posicionamiento en el mercado; es que Cassinelli debe poner en marcha lo más pronto posible un plan de marketing que cumpla los objetivos que le permitan llegar a tener ventajas competitivas para hacerle frente a esta fuerte competencia.

Un plan estratégico de marketing que aplique las herramientas necesarias y ajustadas a la marca puede ayudar a incrementar las ventas a través de un fuerte posicionamiento en la ciudad de Trujillo ya que el 98% de la producción de Jugos Liber es vendida en esta ciudad y el 2% restante distribuido a las ciudades de Chiclayo y Chimbote. Empezando por el diagnóstico de la situación de la marca para finalmente establecer estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas para lograr los objetivos planteados.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

- **Reaño, R. & Vásquez, W. (2016). “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU EFECTO EN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LA EMPRESA 1434 S.A.C.” (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.**

Este trabajo de investigación como primera parte desarrolla el análisis interno y externo de la empresa mediante herramientas como la matriz BCG, FODA, PEYEA. Luego realizó un estudio de mercado para segmentar su mercado meta y conocer el comportamiento de compra. Finalmente luego de formular el plan estratégico de marketing, establece estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

Como aportes de este trabajo de investigación se tiene: un organigrama aprobado por la empresa en estudio, se documentó las funciones principales por cada área de la empresa, se elaboró un diagrama de flujo de los procedimientos para realizar el servicio. Luego del estudio de mercado, se formularon las estrategias genéricas, competitivas, de segmentación, de crecimiento y de posicionamiento en donde se definió de manera concreta el público objetivo, los beneficios diferenciales que ofrecía el servicio, categoría en la que desea competir la marca, percepción de precios y otros puntos importantes del posicionamiento. Posteriormente, se propuso una visión y misión de acorde a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

Se elaboró también un mapa estratégico como parte del Balanced Score Card con la finalidad de establecer los objetivos del plan estratégico de marketing aplicando la metodología de Hoshin Kanri en cada perspectiva.

Finalmente realizan un análisis previo a la implementación del plan estratégico de marketing y uno posterior con proyecciones de ventas, aplicando herramientas financieras para la evaluación y concluir que el incremento de participación de mercado para la empresa estudiada sería de 7%. Además este plan les da un punto de partida para evaluar su efecto en la participación de mercado futura. En este sentido, el aporte a la presente investigación se basó en la forma como realizaron el análisis de la proyección de ventas y participación de mercado.

▪ **Dávila, L. & Roeder, L. (2015). “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “ÓPTICA ROJAS” EN LA PROVINCIA DE TRUJILLO.” (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.**

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar un plan que le permitió a la empresa formular estrategias para ofrecerle al cliente productos y servicios con un valor agregado, es decir, diferenciado de la competencia. Y así poder no sólo mejorar teniendo un posicionamiento sólido en el mercado, sino también lograr la fidelización de los clientes.

Los aportes de esta investigación para la empresa estudiada fueron en primer lugar la identificación de factores externos e internos que afectaban a la empresa y evaluación de la situación de posicionamiento de la marca para establecer las estrategias de publicidad, comunicación y promoción más convenientes para ésta. Así mismo establecieron planes operativos para llevar a cabo el objetivo principal de ser recordado por al menos 40% de su público objetivo. Finalmente la investigación propone un presupuesto para el plan y las proyecciones de ventas para los siguientes años.

El aporte de este antecedente al presente estudio, se basa en el análisis situacional utilizando algunas herramientas como la matriz BCG, General Electric, EFI y EFE.

▪ **Becerra, G. & Mestanza, M. (2014).** *“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL PRODUCTO BATIDO DE FRUTAS EN ENVASE TETRAPAK PARA LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”* (Tesis de Grado). **Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Guayaquil, Ecuador.**

De esta tesis se puede rescatar la propuesta de un plan de marketing para el lanzamiento de una bebida saludable, que consistió en una investigación descriptiva utilizando métodos cuantitativos y cualitativos; con técnicas de recolección de datos como cuestionarios y encuestas a un segmento de mercado determinado por los investigadores. Otros aportes principales a la investigación fueron el establecimiento de estrategias que incluyó la aplicación de la herramienta del marketing mix o 4 P's para lograr el posicionamiento de la bebida, estrategias de publicidad y comunicación masiva a través de los medios de comunicación. Finalmente se determinó un presupuesto y un cronograma de actividades para llevar a cabo todas las estrategias planteadas.

Los instrumentos utilizados en la investigación de mercados, así como las estrategias genéricas y básicas, constituyen el principal aporte para el presente estudio.

▪ **Meregildo, G. & Santos, O. (2014).** *“PLAN DE MARKETING Y ESTIMACIÓN DE SU IMPACTO EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA TURISMO EJECUTIVO S.R.L. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO-2014”* (Tesis de Licenciatura). **Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.**

Esta tesis tuvo como objetivo principal estructurar un plan de marketing para ser incorporado a la empresa ya que ésta no contaba con uno. Los principales aportes a la investigación fueron el análisis situacional del entorno actual y el

análisis interno de la empresa, el uso de herramientas como la matriz FODA, BCG y el marketing mix. El marketing mix les permitió analizar cada componente de las 4 p's detalladamente y establecer estrategias competitivas para el producto, precio, plaza y promoción.

Además se obtuvo que el plan de marketing impactó positivamente en la empresa de acuerdo a los resultados demostrados en el análisis comparativo que arrojó un 8.06% de incremento en la estimación de las ventas.

Las estrategias propuestas y la estimación de las ventas fueron tomadas en cuenta en la presente investigación.

## **2.2.DEFINICIONES**

### **2.2.1. MARKETING**

Respecto al marketing, Kotler y Armstrong (2012):

*“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.*

### **2.2.2. PLAN DE MARKETING**

La planeación de marketing conlleva la decisión de estrategias que favorecerá a la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan detallado para cada negocio, producto o marca. (Kotler & Armstrong, 2012).

## **Contenidos de un Plan de Marketing**

### **a. Resumen Ejecutivo**

Resumen breve de las metas y recomendaciones principales del plan para la revisión de gerencia para que ésta encuentre rápidamente los puntos fundamentales del plan. Es recomendable incluir una tabla de contenido.

### **b. Situación Actual de Marketing**

Describe la posición de la empresa en el mercado meta, describe el mercado y el desempeño del producto, información de la competencia y de la distribución.

### **c. Análisis de amenazas y oportunidades**

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a anticipar situaciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

### **d. Objetivos y puntos clave**

Expresa los logros de marketing que la empresa buscar durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirán.

### **e. Estrategia de marketing**

Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en las anteriores secciones.

### **f. Programas de Acción**

En esta sección se detalla en qué forma las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?

- ¿Quién se encargará de hacerlo?
- ¿Cuánto costará?

**g. Presupuestos**

Se detalla un presupuesto de apoyo al marketing, generalmente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.

**h. Controles**

Se indica la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no están alcanzando las metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

**Utilidad del Plan de Marketing**

(Cohen W., 2001) Un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes:

- Sirven de mapa; indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y los objetivos.
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia; permite encontrar nuevas vías que lleven al objetivo deseado con la mínima dificultad.
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para la realización de plan; el plan de marketing resulta importante para convencer a quien convenga de que asigne dinero, personal y otros activos al proyecto.

- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados con estrategias acertadas que ayuden a obtener el máximo provecho apoyando los puntos fuertes y aminorando los débiles.
- Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir los plazos.
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

## **2.2.3. HERRAMIENTAS DEL MARKETING PARA ANÁLISIS SITUACIONAL MICRO**

### **2.2.3.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz de Boston Consulting Group es una herramienta que permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás de la organización.

**Parte relativa del mercado que se está ocupando (Eje x):** Razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria en particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

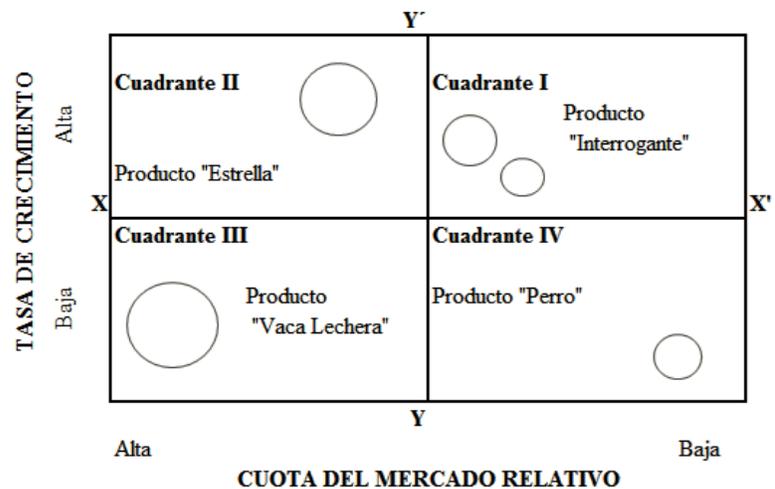
**La tasa de crecimiento de las ventas de la industria (Eje y):** El punto de referencia que distingue los mercados de alto rendimiento de los de bajo rendimiento corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.

#### **Componentes de los cuadrantes de la Matriz BCG**

Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la compañía que son generados por esa unidad de negocios.

- **Cuadrante I – Los interrogantes:** Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Se necesita de mucho dinero, pero se genera poco efectivo. La compañía debe decidir si refuerza mediante una estrategia intensiva o si le conviene mejor vender.

- **Cuadrante II – Las estrellas:** Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Estas divisiones deben considerar la conveniencia de las estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.
- **Cuadrante III – Las vacas de dinero o vacas lecheras:** Generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. Algunas de las estrategias que se pueden utilizar es el desarrollo del producto o la diversificación.
- **Cuadrante IV – Los perros:** Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento, es decir, extenuantes reducciones de activos y costos.



**Figura 3. Matriz Boston Consulting Group**

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2.3.2. Matriz General Electric

Esta matriz fue desarrollada por la empresa General Electric con la ayuda de la consultora McKinsey para analizar su propia cartera de negocios y productos, ampliamente diversificada. La variable fundamental es la rentabilidad de las inversiones y según el modelo ésta depende del atractivo del mercado y de la posición competitiva del centro de estrategia, por lo que estos son los ejes que caracterizan a la matriz y que le dan nombre de matriz atractivos de mercado/posición competitiva. *Ver Figura N° 2.*

Los ejes de la matriz son multi-variables, es decir, dependen de un amplio conjunto de factores. Los pasos necesarios para su construcción son:

- i. Identificar los factores relevantes para la medición de los ejes, estos factores dependerán del sector de actividad y de las características de las estrategias competitivas seguidas.
- ii. Fijar una ponderación para cada uno de los factores identificados.
- iii. Calificar a cada centro de estrategia para cada uno de los factores es una escala determinada de antemano.
- iv. Representar los centros en la matriz una vez calculada su puntuación total para cada eje, que será el resultado de la suma ponderada de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los factores. La representación se hace mediante círculos cuyo tamaño es proporcional al volumen de ventas de la empresa.

ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	1	2	4
	MEDIO	3	5	7
	BAJO	6	8	9
		FUERTE	MEDIA	DÉBIL
		POSICIÓN DE LA EMPRESA		

	Atractivo global alto
	Atractivo global medio
	Atractivo global bajo

**Figura 4. Matriz General Electric**

Fuente: Elaboración propia

**Zona Atractivo global alto (áreas 1, 2 y 3):** Le corresponde una estrategia genérica de crecimiento, ya que es la zona en la que la empresa debe centrar sus inversiones.

**Zona Atractivo global medio (áreas 4, 5 y 6):** Reúne a centros con características muy diferentes y aunque la estrategia genérica propuesta es la de la selección, será necesario matizarlo por áreas.

**Zona Atractivo global bajo (áreas 7, 8 y 9):** Se aconseja abandono y recolección de beneficios a corto plazo.

### 2.2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En esta matriz se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar

las relaciones entre dichas áreas. Se desarrolla de la siguiente manera:

i. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Incluir de diez a veinte fortalezas y debilidades que afecten a la empresa y su industria.

ii. Asignar un peso relativo a cada factor, desde **0.0 (no es importante)** a **1.0 (muy importante)** para indicar la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La **suma** de todos los pesos asignados a los factores debe sumar **1.0**

iii. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

- a. 4 es una fortaleza mayor
- b. 3 es una fortaleza menor
- c. 2 es una debilidad menor
- d. 1 es una debilidad mayor

iv. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

v. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las

debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Para efectos de la investigación los factores más importantes fueron definidos con el personal de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. De esta manera la investigación fue más objetiva.

## **2.2.4. HERRAMIENTAS DEL MARKETING PARA ANÁLISIS SITUACIONAL MACRO**

### **2.2.4.1. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)**

El objetivo de esta matriz es permitir evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. Se siguen los siguientes pasos:

- i. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Se debe incluir de diez a veinte oportunidades y amenazas. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
- ii. Asignar un peso a cada factor, desde **0.0 (no es importante)** a **1.0 (muy importante)** para indicar la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La **suma** de todos los pesos asignados a los factores debe sumar **1.0**

- iii. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
  - a. 4 es una respuesta superior
  - b. 3 es una respuesta superior a la media
  - c. 2 es una respuesta media
  - d. 1 es una respuesta mala
- iv. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- v. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Para efecto de la investigación, las matrices EFE y EFI serán las que determinarán el puntaje de la empresa en análisis para el diagnóstico actual. Este puntaje será ubicado en la matriz BCG y poder determinar en qué cuadrante de ésta se encuentra.

#### **2.2.4.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

##### **Peso en la Matriz MPC**

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (asignando un peso de 0,3 o más) porque el éxito en una industria rara vez se determina por uno o unos pocos factores.

##### **El Rating**

El rating en la MPC se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se les asigna subjetivamente a cada

empresa. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa.

### **Puntaje**

El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor. El puntaje total es simplemente la suma de todos los puntajes individuales. La empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores.

**Tabla 2.**  
*Matriz de Perfil Competitivo*

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Compañía Muestra</b>		<b>Competidor A</b>		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
<b>Factor 1</b>	0,2	3	0,6	1	0,2
<b>Factor 2</b>	0,15	1	0,15	2	0,3
<b>Factor 3</b>	0,25	2	0,5	4	1
<b>Factor 4</b>	0,15	4	0,6	3	0,45
<b>Factor 5</b>	0,25	3	0,75	2	0,5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,6</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.4.3. Marketing Mix**

El Marketing Mix es un término que fue introducido por McCarthy en 1960, actualmente también se le conoce como la Mezcla de Mercadotecnia o las 4P's ya que engloba cuatro componentes básicos para las estrategias del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estas variables pueden considerarse como tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. (Espinosa, R. 2014)

### **Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

### **Precio**

El precio es la única variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. Además es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia.

### **Plaza (Distribución)**

Aquí se incluyen todas aquellas actividades que la empresa realiza para poner el producto a disposición del mercado meta. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del

mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles.

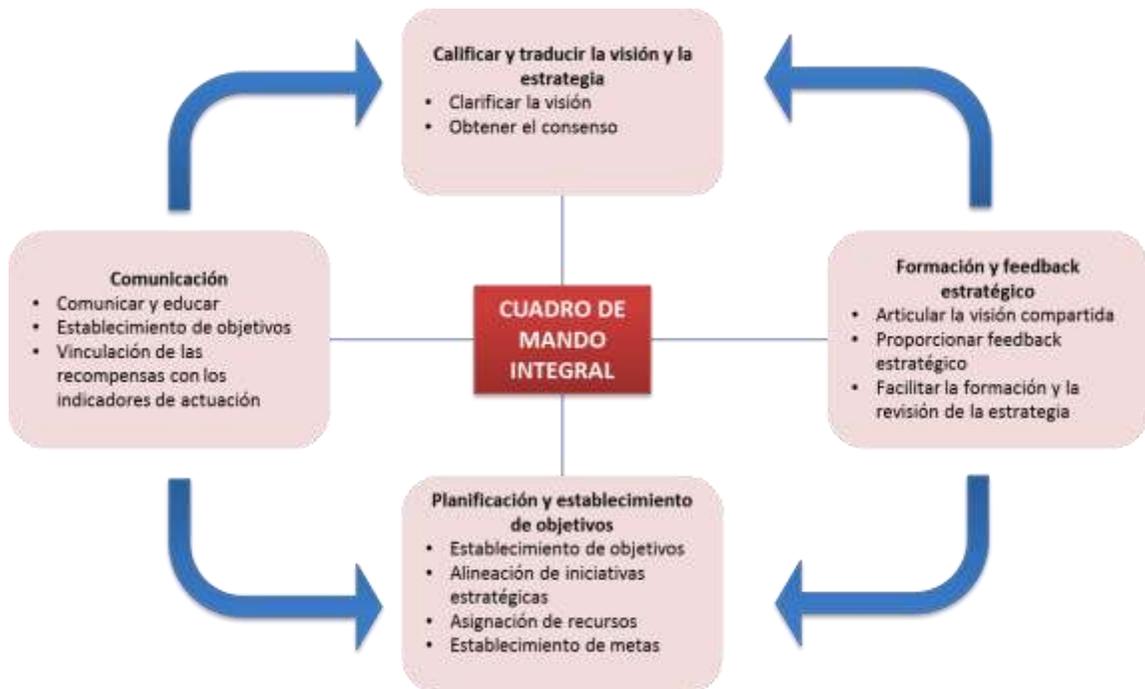
### **Promoción**

Esta parte se refiere más que a nada a la comunicación que se encargará de informar, persuadir, y hacer recordar las características, ventajas y beneficios del producto a los clientes. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

Esta fundamental herramienta del marketing mix fue aplicada en la investigación para definir claramente las estrategias de la marca que proyecten los mejores beneficios teniendo en cuenta las características también de la competencia. La investigación realizó un análisis para cada uno de los componentes como producto, precio, plaza y promoción de la marca Jugos Liber.

### **2.2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona a los directivos de una compañía el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo del futuro. Se encarga de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2000). Ver **Figura 5**.



**Figura 5. Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard**

Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton, 2000. *The Balanced ScoreCard*.  
Elaboración: Propia

La importancia del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard recae en el amplio marco de información que proporciona a los ejecutivos con respecto a la visión y estrategias de una empresa ya que éste se encarga de transformarlas en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2000).

#### **2.2.5.1. Perspectiva Financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de

explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

#### **2.2.5.2. Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

#### **2.2.5.3. Perspectiva del Proceso Interno**

En esta perspectiva los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente con la finalidad de entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de los mercados seleccionados y satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros de los accionistas.

#### **2.2.5.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

## **2.2.6. ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN**

La visión, misión y objetivos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos (Altair Consultores, 2005).

La diferencia entre la visión y la misión radica en que la visión sería el estado futuro deseado para la organización; y la misión, el objetivo general de la organización alineados con los valores y expectativas de los principales stakeholders (Jhonson & Scholes, 2001).

### **2.2.6.1. Definición de la Visión**

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores, procurando se cumpla lo siguiente:

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

#### **2.2.6.2. Definición de la Misión**

La formulación de la misión debería dejar claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización y las razones de la existencia de la misma (Jhonson & Scholes, 2001).

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos?

## **2.2.7. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Un plan estratégico define la misión y los objetivos de la compañía, la función del marketing en la administración es definir estrategias impulsadas por el cliente y la mezcla del marketing: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, 2012)

Para que una compañía sea capaz de satisfacer a sus clientes, en primer lugar debe conocer sus necesidades y deseos. Por lo tanto, el marketing se encarga de un análisis detallado de los clientes.

La estrategia de marketing incluye dos preguntas fundamentales: ¿A cuáles clientes atenderemos (segmentación y mercado meta)? y ¿de qué manera crearemos valor para ellos (diferenciación y posicionamiento)? Luego, la compañía diseña un programa de marketing (las cuatro P) que proporciona el valor deseado a los clientes meta.

### **2.2.7.1. Diferenciación y Posicionamiento**

Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. El marketing busca desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos.

La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la compañía debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida. (Kotler & Armstrong, 2012)

## **2.2.8. POSICIONAMIENTO**

Según Kotler & Armstrong (2008), el posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Además el posicionamiento también involucra lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta.

El posicionamiento también se considera una técnica que consiste en medir y analizar la percepción competitiva de un producto, en función de ciertos atributos determinantes de compra, para un público objetivo concreto. (Parreño, Ruiz & Casado, 2003).

### **2.2.8.1. Proceso de elección del posicionamiento de un producto**

Según Parreño, Ruiz & Casado (2003) el proceso de elección del posicionamiento de un producto ya sea nuevo o se quiera estudiar el posicionamiento de un producto o reposicionar el mismo; se divide en cinco fases:

#### **Fase 1. Atributos principales (Fase Cualitativa)**

En esta primera fase se reúne una muestra de consumidores o de especialistas afines a nuevo producto que identifiquen las características o atributos principales de la categoría de producto. De aquellos atributos se seleccionan los más nombrados.

#### **Fase 2. Puntuación de los atributos (Fase Cuantitativa)**

En esta fase se lleva a cabo una encuesta entre la muestra del público objetivo, para que valore cada marca respecto a cada uno de los atributos determinados en la fase anterior. La encuesta se puede realizar de dos formas:

1. Pidiendo a cada consumidor que puntúe los atributos seleccionados para las distintas marcas que existen dentro de la categoría del producto. Se puede pedir que puntúen todas las marcas o sólo un listado proporcionado por la empresa. El resultado de las encuestas se resume en una tabla que recoge la puntuación media obtenida por cada marca.

2. Pidiendo a cada consumidor que realice un proceso de asociación entre las marcas y los atributos; es decir, que indique si una marca posee o no cada uno de los atributos seleccionados. El resultado de las encuestas se recoge en una tabla de frecuencias.

### **Fase 3. Posicionamiento de las marcas competidoras**

Con la información recogida anteriormente ya se puede conocer la posición que ocupan las marcas competidoras en la mente de los consumidores en base a los atributos seleccionados. Para ello se lleva a cabo una representación gráfica de los atributos y de las marcas, dando lugar a los mapas de posicionamiento.

### **Fase 4. Posicionamiento para nuestro producto**

Al conocerse los atributos o características más diferenciadores, la posición de los competidores y de la marca ideal, habrá que decidir el mejor posicionamiento para el producto. Habrá que extraer cual es la ventaja competitiva de nuestro producto para poder basar en ella el posicionamiento.

### **Fase 5. Presentación del posicionamiento elegido**

Consiste en estudiar la manera ideal de presentar al mercado el nuevo producto, basándose en el posicionamiento deseado por la empresa. Además, el resto de acciones de marketing deberán ser coherentes con dicho posicionamiento.

### 2.3.OTRAS DEFINICIONES

- **Estrategia de Marketing:** Razonamiento mediante el cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él utilizando herramientas del marketing.
- **Posicionamiento:** Espacio que ocupa una marca en la mente del consumidor. No se refiere al producto en sí, sino a la imagen que ubican en su mente los consumidores a cerca del producto.
- **Preferencia de Marca:** Percepción del grado de superioridad de una marca en relación a los beneficios del producto y de la competencia.
- **Slogan:** Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, cuyo objetivo es atraer de manera creativa a los consumidores.
- **Top of Mind:** Es una manera de medir el posicionamiento en el mercado y si el producto o servicio no es conocido, facilita el establecimiento de estrategias que logren penetrar la mente de los consumidores.
- **Ventaja Competitiva:** Características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre sus consumidores inmediatos.

### 3. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material

##### 3.1.1. Población

Para la evaluación de la imagen y posicionamiento de Jugos Liber, la población serán los consumidores de 15 a 49 años de edad que se encuentren dentro del nivel socio-económico B y C de la ciudad de Trujillo, dentro de los distritos de Trujillo, Víctor Larco, La Esperanza y El Porvenir.

Para la evaluación del canal tradicional, se tomará como población todos los clientes a los que se les vende Jugos Liber, dato proporcionado por la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

##### 3.1.2. Muestra

- La muestra de los **consumidores** de 15 a 49 años de edad que se encuentren dentro del nivel socio-económico B y C de la ciudad de Trujillo, será calculada en función a los distritos más representativos de la ciudad: Trujillo, Víctor Larco, La Esperanza y El Porvenir.

**Tabla 3**  
*Total Población de Trujillo por Distritos y Grupos Quinquenales de Edad*

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y DISTRITO	GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD						
	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49
TRUJILLO	29.689	33.491	30.101	26.016	22.157	20.642	19.205
EL PORVENIR	19.056	19.573	16.754	15.407	13.904	11.336	9.173
LA ESPERANZA	18.776	18.997	16.229	14.446	13.010	11.661	10.181
VICTOR LARCO HERRERA	6.155	6.375	5.672	5.305	4.714	4.170	3.845
<b>TOTAL</b>	<b>73.676</b>	<b>78.436</b>	<b>68.756</b>	<b>61.174</b>	<b>53.785</b>	<b>47.809</b>	<b>42.404</b>
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>426.040</b>						

Fuente: INEI

Para calcular la cantidad de personas que pertenecen al NSE B y C, según la información de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), en la región La Libertad será el 31,86% de la población(N). Por lo tanto:  $N=0.3186*426,040$   $N=135,718$  personas. Ver ANEXO N°2.

### **CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA - CONSUMIDORES**

Muestreo para población infinita (> 100 mil personas)

$$n = \frac{z^2 * p * q}{D^2}$$

#### **Dónde:**

n: Tamaño de muestra

z: Nivel de Confianza

D: Error máximo

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

Nivel de confianza 95%

$$z=1.96$$

$$D=\pm 0.05$$

$$p=0.8$$

$$q=0.2$$



$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2}{0.05^2}$$

$$n = 246$$

## CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA – CANAL TRADICIONAL

Muestra para el **canal tradicional** aplicado a **bodegas** de la ciudad de Trujillo.

Muestreo para población finita (< 100 mil personas)

$$\frac{z^2 * N * p * q}{D^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Nivel de Confianza 95%

N=14884

z=1.96

D=±0.07

P=0.8

Q=0.2



$$n = \frac{1.96^2 * 14884 * 0.8 * 0.2}{0.07^2(14883) + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$n = 124$

### 3.1.3. Unidad de Análisis

**Consumidores:** Jóvenes y adultos desde 14 hasta 49 años de edad ubicados en la ciudad de Trujillo, del sector socioeconómico B y C.

**Canal tradicional:** Empresarios de las Bodegas de la ciudad de Trujillo a los que se les vende Jugos Liber.

## **3.2.Método**

### **3.2.1. Tipo de Investigación**

Aplicada, ya que se hará uso de las principales herramientas del marketing.

Este tipo de investigación se caracteriza por aplicar los conocimientos que surgen de la investigación pura para resolver problemas de carácter práctico, empírico o tecnológico en beneficio de los sectores productivos.

### **3.2.2. Diseño de Investigación**

No experimental, transversal, descriptiva.

Se trata de una investigación descriptiva ya que considera a un fenómeno y sus componentes, mide conceptos y además define variables. Y de diseño transversal porque la recolección de datos se realizará en un mismo tiempo.

### **3.2.3. Variables de Estudio y Operacionalización**

#### **3.2.3.1. Variable Independiente**

Plan Estratégico de Marketing

#### **3.2.3.2. Variable Dependiente**

Posicionamiento

#### **3.2.3.3. Operacionalización de las variables**

A continuación se detalla la Operacionalización de las variables independientes y dependiente, en la Tabla N°4.

**Tabla 4**

**Operacionalización de las Variables**

VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	INSTRUMENTOS / METODOS DE EVALUACIÓN
<b>INDEPENDIENTES</b>	Plan Estratégico de Marketing	Plan detallado para cada negocio, producto o marca con la finalidad de establecer relaciones sólidas e intercambio de valor agregado con los clientes.	Herramienta de gestión que permitirá a la empresa ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C. establecer objetivos a corto y mediano plazo con relación a uno de sus productos para que éste mejore su posicionamiento en la ciudad de Trujillo.	Diagnóstico de la Situación Actual	<b>Análisis de la Matriz BCG</b> X= Cuadrante de ubicación de cuota relativa del mercado Y= Tasa de crecimiento de mercado	Razón continua / Nominal	Análisis Documental / Encuesta
					<b>Análisis de la Matriz EFI</b> $EFI = \frac{\sum \text{Total Ponderado de fortalezas}}{\sum \text{Total ponderado de debilidades}}$	Razón continua	
					<b>Análisis de la Matriz EFE</b> $EFI = \frac{\sum \text{Total Ponderado de amenazas}}{\sum \text{Total ponderado de oportunidades}}$	Razón continua	
					<b>Análisis de la Matriz GE</b> X= EFI Y= EFE	Razón continua / Nominal	
					<b>Evaluación del posicionamiento de mercado - Top of mind</b> (% recordación de marca)	Razón continua	
					<b>Análisis de la Matriz MPC</b> (índices perceptuales por atributo)	Razón continua	
					<b>Marketing Mix</b> (Producto, plaza, precio, promoción)	Nominal	Observación / Encuesta / Análisis Documental

				Formulación Estratégica	Estrategias para el Producto	Nominal	Análisis Documental / Encuesta / Observación
					Estrategias para la Plaza	Nominal	Encuesta
					Estrategias para el precio	Nominal	Encuesta/Análisis Documental
					Estrategias para la promoción	Nominal	Análisis Documental
					Estrategias para el posicionamiento	Nominal	Encuesta
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE MEDIDA	INSTRUMENTOS / METODOS DE EVALUACIÓN	
DEPENDIENTE	Posicionamiento	Espacio que ocupa una marca en la mente del consumidor. No se refiere al producto en sí, sino a la imagen que ubican en su mente los consumidores a cerca del producto.	Nivel de identificación y aceptación que tiene un consumidor de la marca Jugos Liber.	Marca	Isologo, Requisitos de Marca	Nominal	Encuesta
				Sabor	Calificación de sabor	Razón	Encuesta Ficha de Evaluación Sensorial
				Envase	Envase primario (botella) Envase secundario (empaque)	Nominal	Encuesta
				Etiqueta	Diseño, colores, tipografía, información	Nominal	Encuesta

### 3.2.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Se hizo uso de fuentes primarias como:

- Observación directa
- Entrevistas. *Ver Anexo N°3*
- Encuestas que serán aplicadas al consumidor final y al canal tradicional, elaboradas utilizando la escala de Likert. *Ver Anexo N° 4 y 5.*
- Focus Group, dirigido a personas que cumplan con las características para estar dentro de la muestra, a quienes se les realizará una serie de preguntas con respecto a la marca Jugos Liber. *Ver Anexo N° 6*

**Tabla 5.**  
*Instrumentos de Recolección de Datos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Observación	Guía de Observación
Entrevista	Guía de Entrevista
Encuesta	Cédula de Cuestionario
Focus Group	Guía de Pautas
Análisis Documental	Fichas textuales

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.5. Modelos estadísticos de Análisis de Datos

Para el procesamiento de datos se utilizará el software Microsoft Excel. Por otro lado, para analizar los datos se utilizará los siguientes métodos:

- **Método Científico:** Será aplicado durante todo el desarrollo del proyecto de investigación.
- **Método Analítico:** Para realizar el análisis de la información de los resultados obtenidos de las tablas y gráficos estadísticos de las encuestas.
- **Método Sintético:** Se utilizará para la redacción de la introducción, resumen y conclusiones una vez acabado el proyecto de investigación para el informe final.
- **Método Comparativo:** Para realizar la comparación de los resultados que se obtengan con las empresas de la competencia directa.
- **Método Deductivo:** Se utilizará para la redacción de las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

#### **4. RESULTADOS**

A continuación se presentarán los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación. La primera etapa corresponde al análisis interno y externo del producto Jugos Liber de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. La segunda parte consiste en la información recopilada mediante métodos cualitativos y cuantitativos para el estudio de mercado. La tercera etapa corresponde a la formulación estratégica para lograr el posicionamiento de la marca. Finalmente, la cuarta etapa que contiene el presupuesto para el plan de marketing propuesto.

##### **4.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA MARCA JUGOS LIBER - SITUACIÓN ACTUAL**

El diagnóstico de la situación actual de la marca comprende el análisis externo y el análisis interno. El análisis externo se realizó considerando los factores del entorno económico y de negocio, el mercado y la competencia. Mientras que el análisis interno se realizó considerando los factores del nivel de marketing: producto, precio, distribución, comunicaciones y servicios de apoyo.

Para el análisis externo se utilizó la siguiente escala: la calificación 1, en la escala, significó baja probabilidad y la calificación 9 una alta probabilidad de que se produzca dentro del periodo previsto. Para el análisis interno se evaluó con la siguiente escala y criterios: 0 si fuera una carencia, entre 1 y 4 si se estuviera haciendo pero no se hace tan bien como debiera, 5 si fuera algo normal promedio, y entre 6 y 9 si se estuviera haciendo tanto que signifique una ventaja o fortaleza competitiva para la empresa.

### 4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

#### Análisis Externo según el Entorno Económico y de Negocios

	OPORTUNIDAD									AMENAZA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. ECONOMIA:</b>																		
1. Variación del índice inflacionario							x											
2. Variación del PBI del sector							x											
3. Poder adquisitivo global			x															
4. Poder adquisitivo del segmento					x													
5. Estabilidad económica							x											
<b>II. POLITICA / LEGAL / FISCAL</b>																		
1. Situación política							x											
2. Estabilidad jurídica							x											
3. Sindicatos / huelgas												x						
4. Impuestos			x															
5. Tasas / cargas / tarifas													x					
6. Regulaciones de transporte de carga													x					
<b>III. SOCIOCULTURALES</b>																		
1. Tasa de crecimiento poblacional					x													
2. Crecimiento de los segmentos atendidos								x										
3. Clima social / seguridad													x					
4. Corrupción													x					
5. Cambios en el estilo de vida							x											
6. Contaminación												x						
<b>4. TECNOLOGICOS</b>																		
1. Nuevas tecnologías / procesos							x											
3. Nuevos materiales / sustitutos								x										
4. Nuevas herramientas informáticas					x													

**Análisis Externo según el Mercado**

**I. MERCADO TOTAL**

1. Amplitud o tamaño del mercado
2. Tasa de crecimiento
3. Tendencia al consumo de bebidas saludables
4. Potencial en volúmenes o unidades
5. Ingreso a nuevos mercados
6. Ingreso de nuevas marcas a la industria

OPORTUNIDAD								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						x		
						x		
						x		
						x		
							x	

AMENAZA								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						x		

**II. PRODUCTOS**

1. Cantidad de productos
2. Nuevos productos
3. Productos sustitutos
4. Abastecimiento de materias primas e insumos
5. Nuevos diseños
6. Interés del mercado exterior por productos nacionales

1	2	3	4	5	6	7	8	9
							x	
						x		
							x	
					x			

1	2	3	4	5	6	7	8	9
					x			
							x	

**III. PRECIOS**

1. Niveles de precios
2. Políticas de condiciones de venta
3. Políticas de créditos
4. Descuentos especiales

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		x						
		x						

1	2	3	4	5	6	7	8	9
				x				
							x	

**IV. DISTRIBUCION FISICA**

1. Sistemas de distribución eficiente
2. Cobertura geográfica
3. Nivel de rotación del producto
4. Necesidad de intermediarios
5. No contar con un área de distribución
6. Apertura de nuevas tiendas por retail
7. Desarrollo de nuevos canales

1	2	3	4	5	6	7	8	9
						x		
						x		
							x	

1	2	3	4	5	6	7	8	9

## V. COMUNICACIONES

1. Nivel de publicidad
2. Nivel de los equipos de venta
3. Nivel de marketing promocional
4. Nivel de merchandising
5. Nivel de relaciones públicas
6. Nivel de redes sociales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
																	x
																	x
																	x
																	x

## VI. PRACTICAS EN EL SECTOR

1. Alianzas estratégicas
2. Vínculos con el gobierno
3. Marketing Emocional
4. Imagen corporativa
5. Marketing social

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## Análisis Externo según La Competencia

### I. ESTRUCTURA DEL SECTOR

1. Nivel de las empresas existentes en el sector
2. Apariencia externa de las empresas
3. Situación / reputación en el mercado
4. Nivel de capacidad de producción
5. Nivel de capacidad de marketing
6. Nivel de capacidad económica / financiera
7. Nivel de diversificación
8. Nuevos entrantes en el sector (Camp. Somos norte de Pepsi y Conc.)
9. Vínculos internacionales
10. Nivel de capacidad del recurso humano
11. Nivel tecnológico
12. Nivel de planificación

OPORTUNIDAD									AMENAZA								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

### II. RENTABILIDAD DEL SECTOR

1. Niveles actuales de rentabilidad del sector
2. Nivel de los costos operativos
3. Nivel de inversión

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## 4.1.2. ANÁLISIS INTERNO

### Análisis Interno según El Nivel de Marketing y Precios

#### I. PARTICIPACION DE MERCADO

1. Nivel de participación total de mercado
2. Nivel de participación en volúmenes o unidades
3. Nivel de participación en valores (dinero)
4. Nivel de participación por zonas geográficas
5. Nivel de participación por segmentos de mercado
6. Nivel de participación por tamaños y presentaciones

C	DEBILIDAD				E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						x			
				x					
				x					
				x					
				x					

#### II. MARGENES DE BENEFICIOS

1. Política de márgenes clara y definida
2. Política de márgenes por producto y/o servicio
3. Política de márgenes a intermediarios

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						x			
						x			
						x			

#### III. NIVEL DE MARKETING

1. Productos con valor agregado respecto a la competencia
2. Investigaciones al segmento antes del lanzamiento de productos / servicios
3. Aplicación de investigación de mercados
4. Existencia de plan de marketing
5. Acciones de publicidad y promoción de ventas
6. Existe un área de marketing que haga los planes

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
					x				
							x		
							x		
							x		
			x						
							x		

#### IV. COLOCACION DE PRECIOS

1. Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios
2. Uso de estrategias de penetración en la política de colocación de precios
3. Políticas de precios para incrementar la participación de mercado
4. Políticas de precios para responder o atacar a los competidores
5. Política de precios para mantener el liderazgo.
6. Políticas de precios para mantener los márgenes del producto
7. Conocimiento de los costos del producto o servicio
8. Conocimiento de los precios de la competencia
9. Existencia de guerra de precios

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X			
						X			
			X						
			X						
						X			
						X			
						X			
						X			
				X					

#### Análisis Interno según el Producto, Distribución, Comunicaciones y Servicios de Apoyo

#### I. PRODUCTO

1. Nivel de calidad reconocida del producto Liber
2. Formas y tamaños del producto adecuado para los clientes
3. Nivel de conocimiento de marca del producto
4. Nivel de posicionamiento del producto Liber
5. Nivel de posicionamiento del producto Liber sabor durazno
6. Atributos y características definidas del producto
7. Nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia
8. Segmentos de mercado definidos
9. Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa
10. Nivel de desarrollo de nuevos productos / servicios

C	DEBILIDAD					E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
								X		
		X								
				X						
								X		
							X			
							X			
					X					
								X		
							X			

## II. DISTRIBUCION

1. Canales de distribución
2. Nivel de la fuerza de ventas
3. Nivel de eficiencia de los canales de distribución
4. Nivel de eficiencia en el envío de mercadería
5. Nivel de motivación de la fuerza de ventas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				x					
		x							
				x					
						x			
						x			

## III. COMUNICACIONES

1. Clara y definida estrategia publicitaria
2. Existencia de recursos para publicidad
3. Planificación de medios para la difusión de publicidad
4. Existencia de planes publicitarios para responder o atacar a la competencia
5. Existencia de un plan de promoción de ventas
6. Nivel de recordación de marca
7. Existencia de planes de fidelización concretos
8. Existencia de planes de merchandising
9. Nivel de relaciones públicas
10. Nivel de práctica del marketing relacional interno y externo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				x					
				x					
		x							
			x						
			x						
		x							
		x							
						x			
						x			

## IV. SERVICIOS DE APOYO

1. Nivel del servicio de pre venta
2. Nivel del servicio de post venta
4. Atención de reclamos de los clientes
5. Rapidez en la atención de reclamos vía teléfono

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
						x			
				x					
						x			
						x			

**Análisis Interno según el Abastecimiento, Tecnología y RR.HH.**

**I. ABASTECIMIENTO**

1. Control sobre la calidad de las materias primas o insumos
2. Abastecimiento asegurado para el periodo
3. Cantidades de compra adecuadas
4. Existencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores

**II. TECNOLOGIA**

1. Tecnología avanzada para operaciones productivas o de servicios
2. Realización de investigación y desarrollo de productos o servicios
3. Tecnología avanzada para las operaciones de marketing y ventas
4. Tecnología avanzada para las actividades de servicios de la empresa

**III. RECURSOS HUMANOS**

1. Procesos de selección de personal en la empresa
2. Descripción del puesto
3. Descripción del trabajo
4. Manual de procedimientos
5. La comunicación con el personal
6. Plan de capacitación del personal en la empresa
7. Nivel de desempeño de los trabajadores
8. Control del personal mediante supervisión
9. Grado de satisfacción con los niveles de remuneración
10. Nivel de incentivos económicos al personal
11. Estabilidad laboral

C	DEBILIDAD				E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
							x		
							x		
							x		
							x		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
				x					
					x				
				x					
				x					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
					x				
				x					
				x					
					x				
				x					
				x					
			x						
				x					
			x						
				x					

### 4.1.3. ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA DE IMPACTO								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Variación del índice inflacionario							x		
2	Variación del PBI del sector							x		
3	Poder adquisitivo global			x						
4	Poder adquisitivo del segmento					x				
5	Estabilidad económica							x		
6	Situación política							x		
7	Estabilidad jurídica							x		
8	Impuestos			x						
9	Tasa de crecimiento poblacional					x				
10	Crecimiento de los segmentos atendidos								x	
11	Cambios en el estilo de vida							x		
12	Nuevas tecnologías / procesos							x		
13	Nuevos materiales / sustitutos								x	
14	Nuevas herramientas informáticas						x			
15	Amplitud o tamaño del mercado							x		
16	Tasa de crecimiento					x				
17	Tendencia al consumo de bebidas saludables							x		
18	Potencial en volúmenes o unidades						x			
19	Ingreso a nuevos mercados								x	
20	Nuevos productos								x	
21	Productos sustitutos							x		
22	Nuevos diseños								x	
23	Interés del mercado exterior por productos nacionales						x			
24	Niveles de precios			x						
25	Políticas de condiciones de venta			x						
26	Necesidad de intermediarios							x		
27	Apertura de nuevas tiendas por retail							x		
28	Desarrollo de nuevos canales								x	
29	Nivel de relaciones públicas							x		
30	Nivel de redes sociales							x		
31	Alianzas estratégicas							x		
32	Vínculos con el gobierno							x		
33	Marketing Emocional							x		
34	Imagen corporativa							x		
35	Marketing social							x		

36	Situación / reputación en el mercado							x		
37	Nivel de capacidad de marketing						x			

<b>AMENAZAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
1	Sindicatos / huelgas			x						
2	Tasas / cargas / tarifas				x					
3	Regulaciones de transporte de carga				x					
4	Clima social / seguridad				x					
5	Corrupción				x					
6	Contaminación			x						
7	Ingreso de nuevas marcas a la industria							x		
8	Cantidad de productos						x			
9	Productos sustitutos								x	
10	Políticas de créditos								x	
11	Descuentos especiales							x		
12	Sistemas de distribución eficiente								x	
13	Cobertura geográfica								x	
14	Nivel de rotación del producto								x	
15	No contar con un área de distribución							x		
16	Nivel de publicidad									x
17	Nivel de los equipos de venta					x				x
18	Nivel de marketing promocional									x
19	Nivel de merchandising									x
20	Nivel de las empresas existentes en el sector				x					
21	Apariencia externa de las empresas						x			
22	Nivel de capacidad de producción						x			
23	Nivel de capacidad económica / financiera						x			
24	Nivel de diversificación								x	
25	Nuevos entrantes en el sector (Camp. Somos norte de Pepsi y Conc.)								x	
26	Vínculos internacionales						x			
27	Nivel de capacidad del recurso humano						x			
28	Nivel tecnológico								x	
29	Nivel de planificación								x	
30	Niveles actuales de rentabilidad del sector							x		
31	Nivel de los costos operativos								x	
32	Nivel de inversión						x			

<b>FORTALEZAS</b>		<b>IMPORTANCIA DE IMPACTO</b>								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Nivel de participación total de mercado						x			
2	Política de márgenes clara y definida						x			
3	Política de márgenes por producto y/o servicio						x			
4	Política de márgenes a intermediarios						x			
5	Investigaciones al segmento antes del lanzamiento de productos / servicios								x	
6	Aplicación de investigación de mercados								x	
7	Existencia de plan de marketing								x	
8	Existe un área de marketing que haga los planes								x	
9	Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios								x	
10	Uso de estrategias de penetración en la política de colocación de precios						x			
11	Política de precios para mantener el liderazgo.						x			
12	Políticas de precios para mantener los márgenes							x		
13	Conocimiento de los costos del producto o servicio								x	
14	Conocimiento de los precios de la competencia									x
15	Nivel de calidad reconocida del producto Liber								x	
16	Nivel de posicionamiento del producto Liber							x		
17	Atributos y características definidas del producto								x	
18	Nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia								x	
19	Existencia de un análisis del portafolio de productos							x		
20	Nivel de desarrollo de nuevos productos / servicios								x	
21	Nivel de eficiencia en el envío de mercadería						x			
22	Nivel de motivación de la fuerza de ventas						x			
23	Nivel de relaciones públicas							x		
24	Nivel de práctica del marketing relacional interno y externo						x			
25	Nivel del servicio de pre venta						x			
26	Atención de reclamos de los clientes						x			
27	Rapidez en la atención de reclamos vía teléfono						x			
28	Control sobre la calidad de las materias primas o insumos					x				
29	Abastecimiento asegurado para el periodo					x				
30	Cantidades de compra adecuadas					x				
31	Existencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores					x				

<b>DEBILIDADES</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Nivel de participación en volúmenes o unidades								x	
2	Nivel de participación en valores (dinero)								x	
3	Nivel de participación por zonas geográficas								x	
4	Nivel de participación por segmentos de mercado								x	
5	Nivel de participación por tamaños y presentaciones								x	
6	Acciones de publicidad y promoción de ventas								x	
7	Políticas de precios para incrementar la participación de mercado						x			
8	Políticas de precios para responder o atacar a los competidores						x			
9	Existencia de guerra de precios								x	
10	Presentaciones de producto adecuado para el cliente						x			
11	Nivel de conocimiento de marca del producto						x			
12	Nivel de posicionamiento del Liber sabor durazno								x	
13	Segmentos de mercado definidos							x		
14	Canales de distribución								x	
15	Nivel de la fuerza de ventas							x		
16	Nivel de eficiencia de los canales de distribución								x	
17	Clara y definida estrategia publicitaria								x	
18	Existencia de recursos para publicidad						x			
19	Planificación de medios para la difusión de publici.						x			
20	Existencia de planes publicitarios para responder o atacar a la competencia						x			
21	Existencia de un plan de promoción de ventas						x			
22	Nivel de recordación de marca							x		
23	Existencia de planes de fidelización concretos						x			
24	Existencia de planes de merchandising						x			
25	Nivel del servicio de post venta						x			
27	Tecnología avanzada para las operaciones de mktg.							x		
28	Tecnología avanzada para las actividades de servicios de la empresa					x				
29	Descripción del puesto					x				
30	Descripción del trabajo					x				
31	La comunicación con el personal							x		
32	Plan de capacitación del personal en la empresa							x		
33	Nivel de desempeño de los trabajadores					x				
34	Control del personal mediante supervisión					x				
35	Grado de satisfacción con los niveles de remuneración					x				
36	Nivel de incentivos económicos al personal					x				
37	Estabilidad laboral					x				

#### 4.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

	FACTOR CRÍTICO		PESO	PONDERACION	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Amplitud o tamaño del mercado	0,06	3	0,18
	2	Tendencia al consumo de bebidas saludables	0,03	3	0,09
	3	Ingreso a nuevos mercados	0,03	2	0,06
	4	<b>Nuevos productos</b>	0,06	1	0,06
	5	<b>Nuevos diseños</b>	0,06	1	0,06
	6	Necesidad de intermediarios	0,03	2	0,06
	7	Apertura de nuevas tiendas por retail	0,03	2	0,06
	8	Desarrollo de nuevos canales	0,01	3	0,03
	9	Nivel de relaciones públicas	0,02	3	0,06
	10	Nivel de redes sociales	0,02	2	0,04
	11	Alianzas estratégicas	0,01	2	0,02
	12	Vínculos con el gobierno	0,01	1	0,01
	13	Marketing Emocional	0,03	2	0,06
	14	Imagen corporativa	0,03	2	0,06
	15	Marketing social	0,03	2	0,06
	16	Situación / reputación en el mercado	0,02	2	0,04
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,48</b>		<b>0,95</b>

<b>AMENAZAS</b>	1	Ingreso de nuevas marcas a la industria	0,04	2	0,08
	2	Productos sustitutos	0,02	1	0,02
	3	Política de créditos	0,01	3	0,03
	4	Descuentos especiales	0,03	3	0,09
	5	Sistemas de distribución eficiente	0,02	2	0,04
	6	Cobertura geográfica	0,04	2	0,08
	7	Nivel de rotación del producto	0,03	2	0,06
	8	No contar con un área de distribución	0,04	2	0,08
	9	Nivel de publicidad	0,05	2	0,1
	10	Nivel de marketing promocional	0,04	2	0,08
	11	Nivel de merchandising	0,04	1	0,04
	12	Nivel de diversificación	0,03	2	0,06
	13	Nuevos entrantes en el sector (Camp. Somos norte de Pepsi y Conc.)	0,04	2	0,08
	14	Nivel tecnológico	0,04	3	0,12
	15	Nivel de planificación	0,03	3	0,09
	16	Niveles actuales de rentabilidad del sector	0,01	2	0,02
	17	Nivel de los costos operativos	0,01	2	0,02
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,52</b>		<b>1,09</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>2,04</b>

**Interpretación:** Las amenazas están superando las oportunidades.

OPORTUNIDADES	16	0,48
AMENAZAS	17	0,52
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>1,00</b>

#### 4.1.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

	FACTOR CRÍTICO	PESO	PONDERACION	TOTAL	
<b>FORTALEZAS</b>	1	Investigaciones al segmento antes del lanzamiento de productos / servicios	0,04	4	0,16
	2	Aplicación de investigación de mercados	0,03	4	0,12
	3	Existencia de plan de marketing	0,02	3	0,06
	4	Existe un área de marketing que haga los planes	0,02	3	0,06
	5	Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios	0,03	3	0,09
	6	Políticas de precios para mantener los márgenes del producto	0,03	3	0,09
	7	Conocimiento de los costos del producto o servicio	0,02	3	0,06
	8	Conocimiento de los precios de la competencia	0,04	3	0,12
	9	Nivel de calidad reconocida del producto Liber	0,05	4	0,2
	10	Nivel de posicionamiento del producto Liber	0,04	4	0,16
	11	Atributos y características definidas del producto	0,04	4	0,16
	12	Nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia	0,04	4	0,16
	13	Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa	0,02	3	0,06
	14	Nivel de desarrollo de nuevos productos / servicios	0,04	3	0,12
	15	Nivel de relaciones públicas	0,01	4	0,04
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,47</b>	<b>52</b>	<b>1,66</b>	

<b>DEBILIDADES</b>	1	Nivel de participación en volúmenes o unidades	0,03	2	0,06
	2	Nivel de participación en valores (dinero)	0,03	2	0,06
	3	Nivel de participación por zonas geográficas	0,04	1	0,04
	4	Nivel de participación por segmentos de mercado	0,02	2	0,04
	5	Nivel de participación por tamaños y presentaciones	0,05	1	0,05
	6	Acciones de publicidad y promoción de ventas	0,05	1	0,05
	7	Existencia de guerra de precios	0,05	1	0,05
	8	Nivel de posicionamiento del producto Liber sabor durazno	0,04	1	0,04
	9	Segmentos de mercado definidos	0,05	1	0,05
	10	Canales de distribución	0,05	1	0,05
	11	Nivel de la fuerza de ventas	0,01	2	0,02
	12	Nivel de eficiencia de los canales de distribución	0,02	2	0,04
	13	Clara y definida estrategia publicitaria	0,01	2	0,02
	14	Nivel de recordación de marca	0,03	2	0,06
	15	Tecnología avanzada para las operaciones de marketing y ventas	0,01	2	0,02
	16	La comunicación con el personal	0,02	2	0,04
	17	Plan de capacitación del personal en la empresa	0,02	2	0,04
<b>SUBTOTAL</b>			0,53		<b>0,73</b>
<b>TOTAL</b>			1		<b>2,39</b>

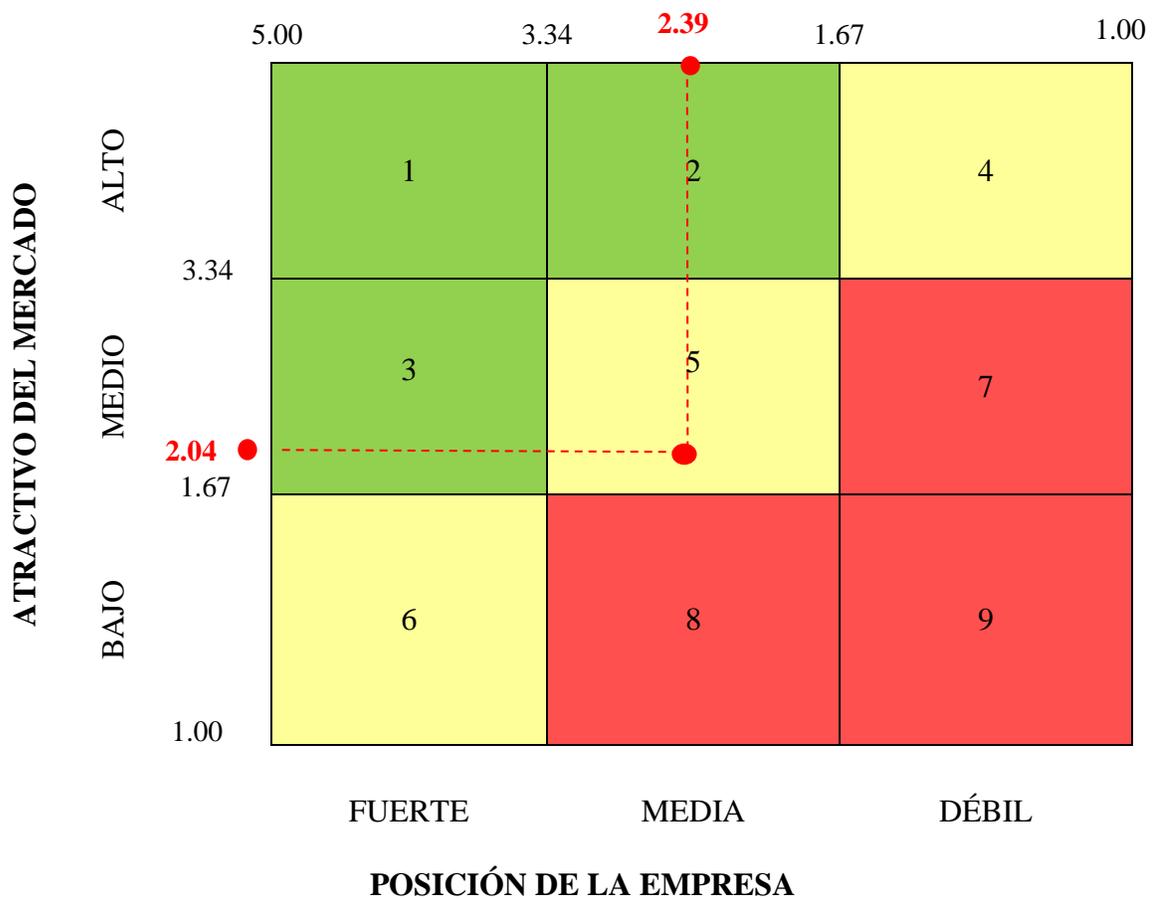
**Interpretación:** Las debilidades están superando las fortalezas.

FORTALEZAS	15	0,47
DEBILIDADES	17	0,53
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>1,00</b>

#### 4.1.6. MATRIZ GENERAL ELECTRIC

De los resultados de las matrices anteriores, se tiene que:

<b>EFI (Posición de la empresa)</b>	2.39
<b>EFE (Atractivo del mercado)</b>	2.04



Según la Matriz General Electric observamos que el puntaje obtenido de la matriz EFI y la matriz EFE cae en el cuadrante 5 (atractivo global medio) que indica la posición de la empresa en un mercado medianamente atractivo y en donde se propone maximizar los beneficios manteniendo la posición.

#### 4.1.7. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

**Tabla 6**

*Portafolio de la Empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.*

PRODUC TOS	VENTAS	PROP. CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CREC. MERCADO	CUOTA MCDO RELATIV
	a		b	t	t <sub>1</sub>	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$
Agua pet	1.724.046	10%	7.068.590	9.330.539	8.388.155	11,23	0,24
Agua bidón	2.095.131	12%	3.561.722	4.630.239	4.398.727	5,26	0,59
Gaseosas	6.473.912	38%	38.843.469	54.380.857	53.293.239	2,04	0,17
Jugos Liber <sup>1</sup>	6.683.052	39%	5.480.103	6.028.113	5.606.145	7,53	1,22
<b>TOTALES</b>	<b>16.976.141</b>	<b>100%</b>	<b>54.953.884</b>	<b>74.369.747</b>	<b>71.686.266</b>		

Fuente: Share Perú Jugos y Néctares 2016 – CCR  
Elaboración: Propia

**Figura 6. Matriz Boston Consulting Group de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.**



El Jugo Liber se encuentra en el cuadrante Vaca Lechera, una posición que indica que es un producto de alta participación y bajo crecimiento; es un producto exitoso que necesita consolidarse para mantener su participación en el mercado.

<sup>1</sup> En la fila de Jugos Liber están incluidos el Jugo Liber Mix y Jugo Liber Durazno

#### 4.1.8. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Tabla 7**  
*Valores de la Matriz de Perfil Competitivo*

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	IMPORTANCIA	FRUGOS	PULP	LIBER	GLORIA	EVALUACION MEDIA
Sabor	10	3,60	2,95	3,85	2,85	3,31
Calidad	9	3,15	2,90	3,50	3,20	3,19
Precio	8	2,40	2,90	3,35	2,50	2,79
Envase	7	2,50	2,60	2,80	2,40	2,58
Variedad de Sabores	6	2,40	3,00	1,35	3,20	2,49
Etiqueta	5	2,55	2,35	2,15	2,50	2,39
Promociones	5	2,15	2,40	1,25	1,95	1,94
<b>TOTAL</b>		138,95	138,75	141,5	135,55	138,69
<b>INDICE DE VALOR PERCEPTUAL</b>		<b>1,002</b>	<b>1,000</b>	<b>1,020</b>	<b>0,977</b>	<b>1,00</b>

El Índice de Valor Perceptual, significa lo siguiente:

- Si el índice es menor a 1,00, por debajo del promedio, quiere decir que el Valor Percibido en función de los beneficios que otorga el producto, es débil.
- Si el Índice es igual a 1,00, quiere decir que, el Valor Perceptual del producto en función de sus beneficios para el segmento, es medio.
- Si el Índice es mayor que 1,00, quiere decir, que el segmento, tiene un alto Valor Perceptual, del producto en función de los beneficios otorgados.

En el caso de los jugos envasados podemos observar según los resultados que el atributo más importante calificado por los consumidores fue el *sabor*, en segundo lugar estuvo la *calidad*, en tercer lugar el *precio*, seguido por el *envase*; en donde Jugos Liber presenta una ventaja sobre la competencia.

Con respecto a *variedad de sabores*, la marca que más puntaje obtuvo fue jugos Gloria. Finalmente, con un empate en el grado de importancia, fueron los atributos *etiqueta* y *promociones*. En éstos últimos, la marca de jugos Frugos y Pulp obtuvieron el mayor puntaje respectivamente.

#### 4.1.9. ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y MISIÓN ACTUAL

##### 4.1.9.1. Visión

*“Ser una organización líder y rentable en la producción y comercialización de bebidas gaseosas, néctares y agua de mesa en toda la región norte, con un destacado posicionamiento en sectores masivos, con proyección a todo el Perú y el extranjero”.*

**Tabla 8**

*Análisis de la Visión de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Propuesta</b>
<b>¿Qué tratamos de conseguir? ¿Hacia dónde quiere llegar la organización?</b>	Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. trata de conseguir ser una organización líder y rentable en toda la región norte, con proyección a todo el Perú y el extranjero.	Ser una organización líder en la industria de bebidas no alcohólicas de la región norte del Perú, reconocida por sus altos estándares de calidad.

Elaboración: Propia

La visión debe servir de motivación e inspiración para los líderes quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

##### 4.1.9.2. Misión

*“Satisfacer las necesidades del cliente, produciendo y comercializando eficientemente bebidas gaseosas, néctares y agua de mesa a bajo costo y de calidad, potenciando las competencias de nuestro personal, fomentando el trabajo en equipo y el desarrollo sostenible”.*

**Tabla 9**  
*Análisis de la Misión de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Propuesta</b>
<b>¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?</b>	Satisfacer las necesidades del cliente	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores
<b>¿Cuál es el concepto de la empresa?</b>	Producir y comercializar bebidas gaseosas, néctares y agua de mesa	
<b>¿Cuál es la naturaleza del negocio?</b>	Bebidas no alcohólicas	
<b>Principios y valores bajo los que pretende funcionar</b>	Bajo costo, calidad, trabajo en equipo y desarrollo sostenible	Procesos de mejora continua

Elaboración: Propia

#### **4.1.10. VISION Y MISIÓN PROPUESTAS**

##### **4.1.10.1. Visión Propuesta**

“Ser una organización líder en la industria de bebidas no alcohólicas de la región norte del Perú, reconocida por sus altos estándares de calidad.”.

##### **4.1.10.2. Misión Propuesta**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, ofreciendo productos de calidad, a través de un proceso de mejora continua, fomentando el trabajo en equipo y el desarrollo sostenible”.

## 4.2.SEGUNDA ETAPA: ESTUDIO DE MERCADO

Esta etapa de la investigación se divide en dos métodos, el primer método fue mediante una investigación cualitativa que consistió en realizar un Focus Group con seis personas; el segundo método fue mediante investigación cuantitativa que se refiere a las encuestas realizadas a la muestra de 246 personas en la ciudad de Trujillo.

### 4.2.1. FOCUS GROUP

El Focus Group consistió en una serie de preguntas a seis participantes, la entrevista tuvo como objetivos conocer los siguientes puntos:

- Hábitos de consumo de los jugos envasados
- Atributos más valorados a la hora que elegir un jugo envasado
- Reacciones ante el concepto de Jugos Liber en Tetra Pak
- Los medios de comunicación preferidos para enterarse de nuevas presentaciones

#### 4.2.1.1. Ficha Técnica

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Tipo de estudio</b>	Etapa cualitativa
<b>Técnica</b>	Focus Group
<b>Grupo Objetivo</b>	Hombres y mujeres pertenecientes al NSE B y C residentes en la ciudad de Trujillo, edades entre 20 – 25 años de edad.
<b>Locación</b>	Domingo 21 de Mayo, Trujillo

#### 4.2.1.2. Matriz de Resultados del Focus Group

Las conclusiones del estudio se muestran en la siguiente página.

MATRIZ GUÍA	1	2	3	4	5	6	CONCLUSIONES
	MIHAILO ZECEVICH	MILAGROS SANDOVAL	CARLOS BARRIOS	ANGELES VARGAS	ISAI DIAZ	LILIAN RETAMOZO	
	ESTUDIANTE HOTELERÍA Y TURISMO	ADMINISTRADOR	ESTUDIANTE ADMINISTRACIÓN	ESTUDIANTE MEDICINA	INGENIERO CIVIL	ADM. Y MARKETING	ANÁLISIS POR TEMA
I. PATRONES DE USO/ COMPRA	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	IDEAS PRINCIPALES
¿Quién en el hogar consume normalmente jugos envasados? ¿Con qué frecuencia?	"Sí consumimos, ¿qué marca? Frugos más que otra..."	"Mis primos y mi mamá"	"Somos poco de consumir jugos envasados, pero las veces que compramos son Frugos y Tampico"	"En mi casa, los niños por la lonchera"	"En mi casa los domingos porque nadie quiere cocinar"	"Mi hermana y yo actualmente ya no consumimos jugos envasados con la frecuencia de antes..."	La mayoría dijo que ellos mismos consumían, también sus padres, hermanos y los niños (en el caso de los que vivían con niños en el hogar). Los participantes dijeron que en su hogar se consumían jugos envasados regularmente, a excepción de una que dijo que actualmente ya no consumían jugos envasados con regularidad como lo hacían antes.
¿Qué sabores prefieren consumir?	"Durazno"	"Durazno"	"Naranja, mango y durazno"	"Durazno"	"Mango"	"Naranja"	Los sabores que más prefieren en primer lugar son el jugo de durazno, seguido por el jugo de naranja y luego el jugo de mango.
¿Qué marcas de jugos envasados normalmente compran? O ¿Cuáles son sus marcas favoritas? ¿Por qué razón?	"Frugos, esa es la que más compramos"	"En mi casa, Frugos, Tampico, Cifrut"	"Frugos y Gloria"	"Frugos"	"Frugos y Gloria"	"Frugos, Gloria"	La marca que mencionaron en primer lugar fue Frugos, luego Gloria, dos de ellos también mencionaron Tampico.
¿En qué lugar suelen comprar sus jugos envasados?	"Donde quede más cerca"	"Supermercados porque a veces hay oferta"	"Bodegas o supermercados"	"Bodegas"	"Grifos"	"Bodegas"	En primer lugar mencionaron bodegas, autoservicio (grifos) y supermercados.
¿Qué tipo de envase es su preferido? (vidrio, caja, tetrapack o plástico)	"Tetra pak"	"Tetra pak"	"Tetra pak"	"Tetra pak"	"Tetra pak"	"Yo, botella"	La mayoría coincidió en que preferían los jugos en envase Tetra Pak ya que son más prácticos, desechables y pesan menos.
¿Qué atributos o características son las que ustedes valoran del jugo envasado para realizar la compra?	Con respecto a <b>promoción</b> : "Por que a veces rebajan el precio de los sixpack o las cajas y así cuando comprar para una semana o quince días"	Con respecto al <b>sabor</b> : "Porque si un jugo no es rico, así este barato, no lo vas a comprar". Con respecto a <b>tradición</b> : "Cuando uno va a comprar busca una marca reconocida, que lleve años en la industria."	Con respecto a <b>textura</b> : "Porque los jugos de durazno suelen ser más espesos que por ejemplo los de naranja"	Con respecto a <b>etiqueta y envase</b> : "Habían unos Frugos que recuerdo salían con dibujos animados (en la etiqueta)". "Si el envase se ve llamativo, lo vas a comprar"	Con respecto al <b>precio</b> : "En el día a día uno busca lo más barato, y si está rico y barato, lo compras"	Con respecto al <b>precio</b> : "Generalmente cuando compran esos Frugos para loncheras (para niños), la gente compra en masa (al por mayor)".	En esta parte se preparó siete tarjetas con atributos de los jugos envasados como etiqueta, envase, sabor, textura, tradición, precio y promoción. Los participantes determinaron la importancia en el siguiente orden (del más importante al menos importante): 1. Sabor 2. Precio 3. Promoción 4. Envase 5. Etiqueta 6. Tradición 7. Textura

IL REACCIONES ANTE EL CONCEPTO DE UN JUGO LIBER EN TETRAPACK	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	IDEAS PRINCIPALES
<p>Para esta parte de la entrevista se tuvo lista una muestra de un tetra pak de 250 ml con una etiqueta de Jugos Liber, que fue mostrado a los participantes.</p>							
<p>¿Qué les parece esta idea? ¿Qué ventajas y/o desventajas creen que podría tener esta nueva presentación?</p>	<p>"Yo creo que contamina más ... la pajilla (cañita) de la caja"</p>	<p>"Sería interesante ya que algunos no compran Jugos Liber porque es de vidrio y para los niños (en caso de loncheras) es peligroso porque se le puede romper".</p>		<p>"Cuando escuchas Liber, siempre te imaginas la botellita de vidrio".</p>	<p>"Yo creo que se puede mejorar, como ponerle una tapita en vez de la cañita".</p>	<p>"Romperías la tradición (de jugos Liber en botella de vidrio)... Aunque puedes manejar el tema de la competencia más directo".</p>	<p>- <b>Ventajas:</b> Más práctico y ligero Ataque directo a la competencia con Frugos y Pulp - <b>Desventajas:</b> Se rompería la tradición de la botella de vidrio de Liber Además otro de sus aportes fue que sería una buena idea que en vez de la "cañita" trajera una tapita rosca de donde se pueda tomar directamente.</p>
<p>¿En qué sabores les gustaría encontrar un jugo liber en tetrapack además del mix y durazno? ¿En qué presentaciones o tamaños les gustaría encontrar este jugo tetrapack? 250 mL, ½ L, 1 L, etc.</p>	<p>"Yo seguiría comprando el de 1 litro, pero de todos modos me sigue llamando la atención el envase"</p>	<p>"Si hubiera, compraría más de durazno"</p>	<p>"Yo creo que aún así (en envase tetra pak) seguiría comprándolo"</p>	<p>"Durazno, porque no me gustan los jugos de naranja así envasados"</p>		<p>"Si hubiera de naranja, compraría"</p>	<p>Todos mencionaron que si existiera más variedad de sabores sí estarían interesados en comprar. Los sabores que más les gustaría encontrar, a parte del Liber Mix y Liber Durazno, son de mango, naranja y manzana.</p>
<p>¿Para quién creen que estaría dirigido este tipo de jugos? Niños, adultos, familia. ¿Con qué frecuencia lo comprarían?</p>	<p>"Para niños"</p>	<p>"Para niños"</p>	<p>"Para niños"</p>	<p>"Para niños"</p>	<p>"Para niños"</p>	<p>"A los niños"</p>	<p>Todos dijeron que el envase tetra pak que fue mostrado (de 250 mL) estaría dirigido generalmente a los niños, sobre todo si se le agrega algún dibujo animado a la etiqueta; y la frecuencia de compra sería diaria.</p>

II. REACCIONES ANTE EL CONCEPTO DE UN JUGO LIBER EN TETRAPACK	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	VERBALIZACIONES	IDEAS PRINCIPALES
¿A través de qué medios les gustaría enterarse sobre nuevos sabores o nuevas presentaciones de los jugos Liber? (Radio, tv, afiches, redes sociales) ¿Cuál serían los dos medios más importantes y por qué razón?	<i>"Televisión y radio porque las que compran suelen ser las mamás y los papás, además los niños ven televisión todo el día"</i>	<i>"Redes Sociales y televisión"</i>	<i>"Redes sociales"</i>	<i>"Televisión y redes (sociales), afiches en las tiendas también"</i>	<i>"Televisión y redes sociales, los papás también usan las redes"</i>	<i>"Yo creo que radio no porque tienes que mostrar el envase, sería mejor en BTLs"</i>	Definitivamente todos coincidieron en que el mejor medio para enterarse de alguna nueva presentación de Jugos Liber sería mediante las redes sociales, en segundo lugar el medio más importante sería la televisión y finalmente afiches, BTLs.
¿Cuánto es lo que estarían dispuestos a pagar por un jugo tetrapack de 250 mL? ¿Qué es lo que determina que ustedes paguen ese precio?	<i>"Si viene más cantidad (de la presentación que se mostró) un sol cincuenta. Por el de 1 litro hasta S/.5,00"</i>			<i>"Un sol, si los demás también cuestan así"</i>		<i>"Un sol, por el de 1 litro hasta S/.4,50"</i>	Por un jugo tetra pak de 200 a 300 mL están dispuestos a pagar de S/. 1.00 hasta S/. 1.50 Por el envase de 1 litro están dispuestos a pagar hasta S/. 4.50
¿A qué lugares les gustaría acudir para comprar esta nueva presentación de jugos liber en tetrapack? (Bodegas, supermercados, etc.)	<i>"Tiene que ser accesible en todos lados, bodegas, supermercados, grifos.."</i>	<i>"Yo acudiría a una bodega"</i>	<i>"Bodegas"</i>	<i>"Bodegas"</i>	<i>"Bodegas"</i>	<i>"Bodegas sobretudo si está dirigido a los niños para la lonchera"</i>	La mayoría dijo que acudiría a una bodega, pero se rescata la opinión de que debe ser accesible en todos lados y por todos los canales.

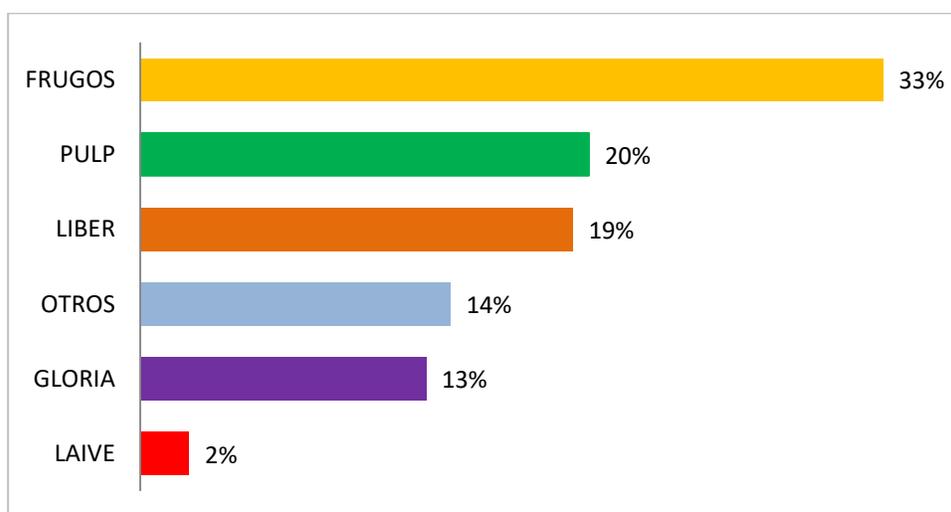
## 4.2.2. ENCUESTAS

### 4.2.2.1. Encuestas realizadas a los consumidores

A continuación se presentan los resultados obtenidos del estudio de mercado a través de las encuestas realizadas a una muestra de 246 personas.

#### Top of Mind de Jugos Envasados

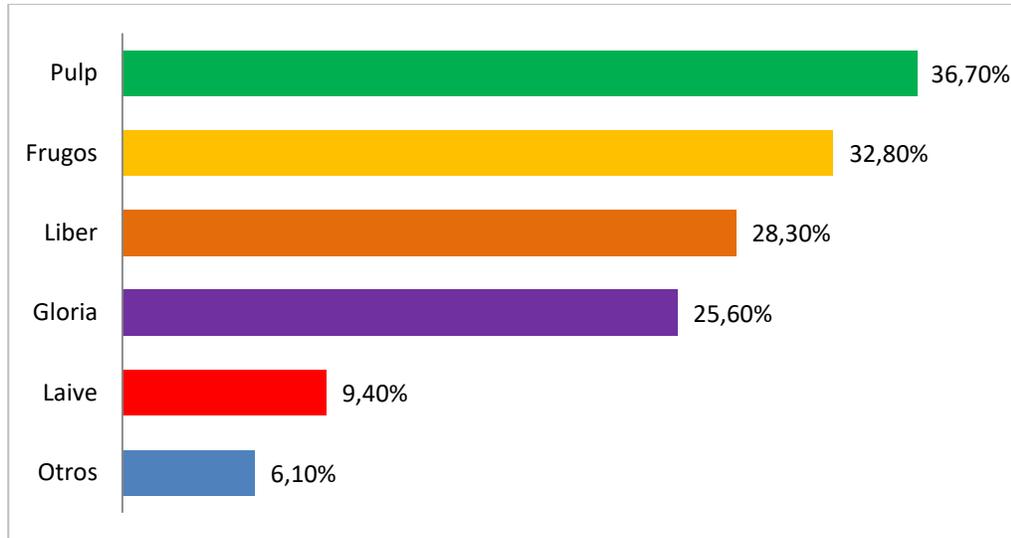
Frugos mantiene liderazgo con el 33%, siguiéndole Pulp con un 20% y en tercer lugar Liber con 19%. Así mismo, el 14% de los encuestados tienen en mente otras marcas de jugos como Watts, Pura vida, Selva Negra, entre otros.



**Figura 7. Top of Mind de Jugos Envasados**

#### Share of Mind de Marcas de Jugos Envasados

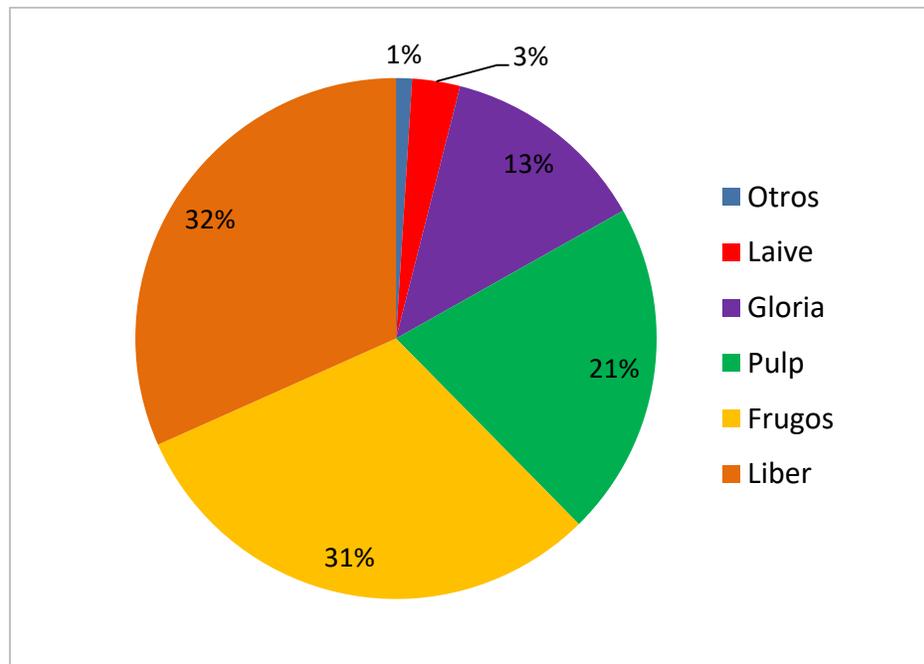
A pesar de encontrarse Frugos en el Top of Mind de los consumidores, 36.7% de los encuestados están al tanto de la Marca Pulp en el Share of Mind, siguiendo Frugos con 32.8%. Liber sube a 28.3% y Gloria a 25.6%.



**Figura 8. Share of Mind de Marcas de Jugos Envasados**

**Marcas de Mayor Preferencia - Jugos Envasados**

Liber se percibe como la marca preferida de los Trujillanos, con un 32%, siguiéndole Frugos con 31% y Pulp con un 21%.



**Figura 9. Marcas de Mayor Preferencia -Jugos Envasados**

### Marcas de mayor preferencia según género y edad

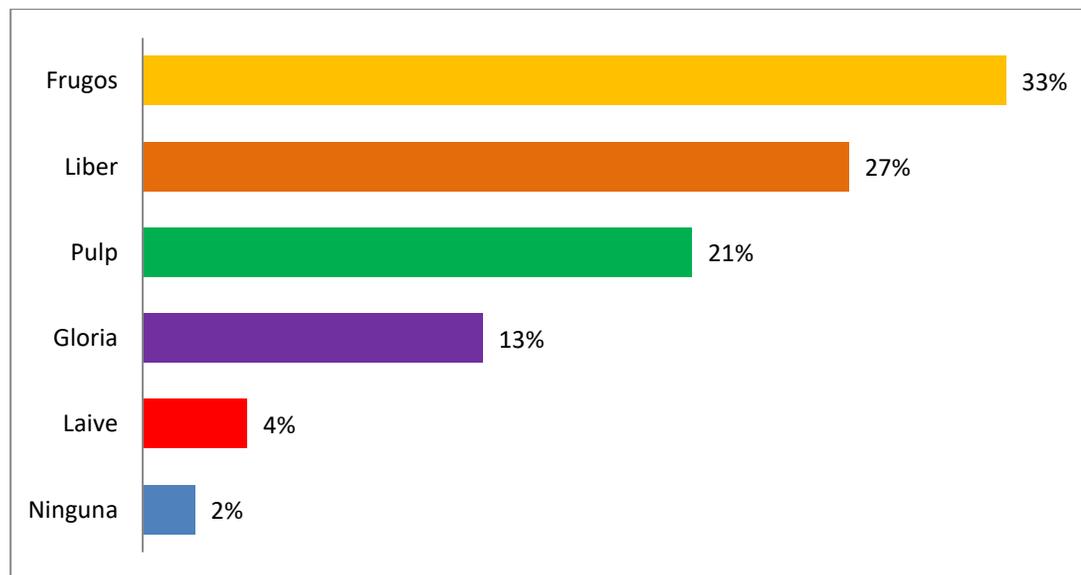
En la Tabla 10 se puede observar que Jugos Liber es la marca más preferida en el público de 36 a 49 años, mientras que Frugos y Pulp son la marca más preferida del público de 15 a 24 años. Esto nos indica que Jugos Liber debería atacar más y lograr un mejor posicionamiento en los jóvenes.

**Tabla 10**  
*Marcas de Mayor Preferencia según Género y Edad*

MARCAS	TOTAL	EDAD			GÉNERO	
		De 15 a 24	De 25 a 35	De 36 a 49	Masculino	Femenino
Liber	32%	25%	38%	56%	31%	32%
Frugos	31%	34%	23%	23%	35%	27%
Pulp	21%	25%	12%	7%	18%	23%

### Marcas de Mayor Consumo

Frugos lidera en los segmentos evaluados (NSE AB y C) con un 33%. Asimismo Liber está con un 27%, y Pulp con un 21%.



**Figura 10. Marcas de Jugos Envasados de Mayor Consumo**

### Marcas de mayor consumo según género y edad

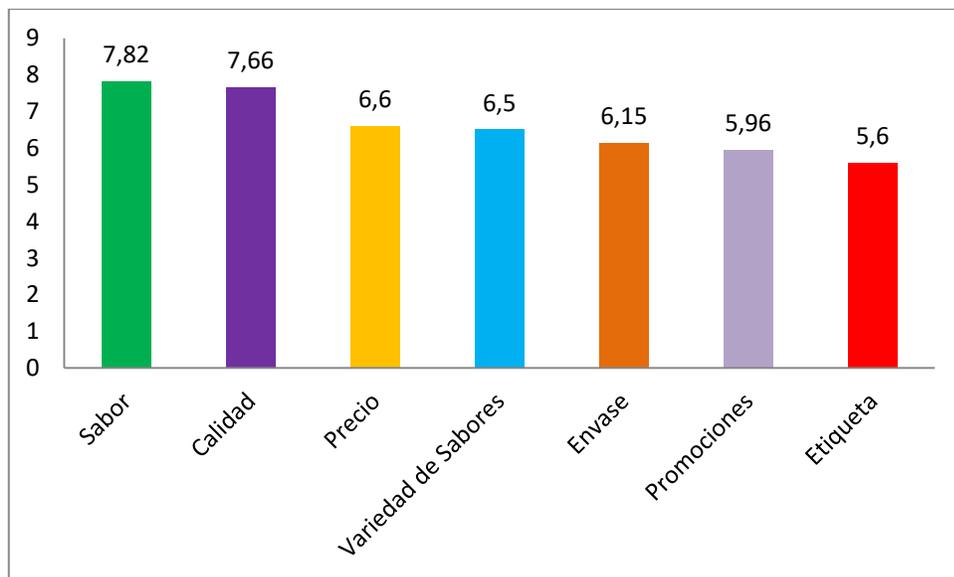
En la **Tabla 11** observamos que Frugos es la marca más consumida, seguida por Liber y Pulp. También se observa que, como en la marca preferida, Jugos Liber es más consumida por el público adulto de 25 a 29 años.

**Tabla 11**  
*Marcas de Mayor Consumo según Edad y Género*

MARCAS	TOTAL	EDAD			GÉNERO	
		De 14 a 24	De 25 a 35	De 36 a 49	Masculino	Femenino
Frugos	32%	35%	23%	30%	38%	28%
Liber	27%	23%	35%	41%	27%	28%
Pulp	21%	24%	19%	7%	19%	22%

### Atributos Valorados de los Jugos Envasados

En la encuesta se pedía ordenar del 1 al 10, 1 el atributo menos valorado y 10 el más valorado. De esos atributos se obtuvo que el orden de los 5 principales atributos valorados son: Sabor, Calidad, Precio, Variedad de sabores, Envase.



**Figura 11. Valoración de los Atributos de Jugos Envasados**

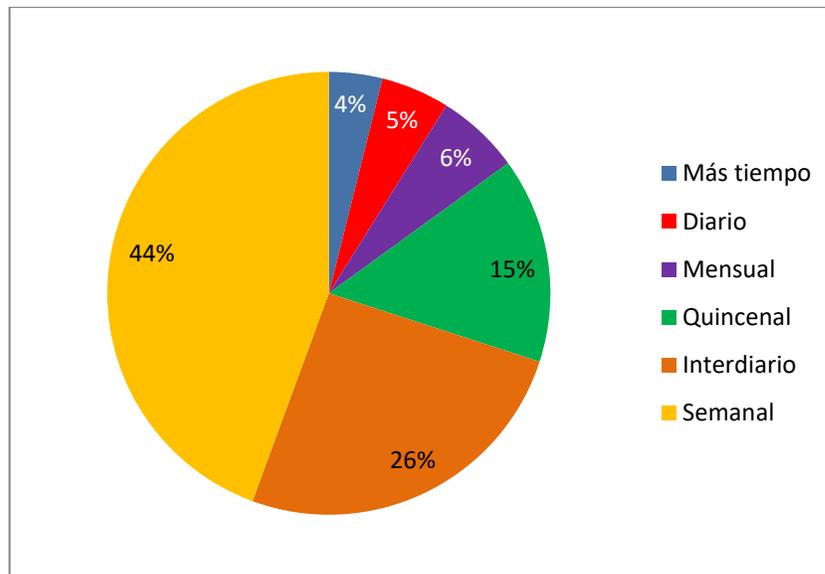
### Percepción de los Atributos de Jugos por Marcas

En la encuesta se pidió que calificaran los atributos por cada marca, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Liber tiene la mayor puntuación en Sabor, Envase y Calidad. Siendo el envase parte de la tradición. Los atributos menos calificados fueron la *etiqueta*, y *variedad de sabores*. Por otro lado este estudio revela que siendo Liber una marca con atributos bien marcados, en relación a la competencia. Lo que se debe mejorar es la comunicación.

**Tabla 12**  
*Percepción de los Atributos de Jugos por Marcas*

Atributos	MARCA			
	Frugos	Pulp	Liber	Gloria
Sabor	3.99	3.77	4.19	3.76
Precio	3.53	3.59	3.29	3.52
Envase	3.55	3.50	4.04	3.49
Etiqueta	3.56	3.46	3.40	3.49
Calidad	3.81	3.72	3.96	3.89
Promociones	3.38	3.48	3.12	3.34
Variedad de Sabores	3.45	3.67	3.17	3.86

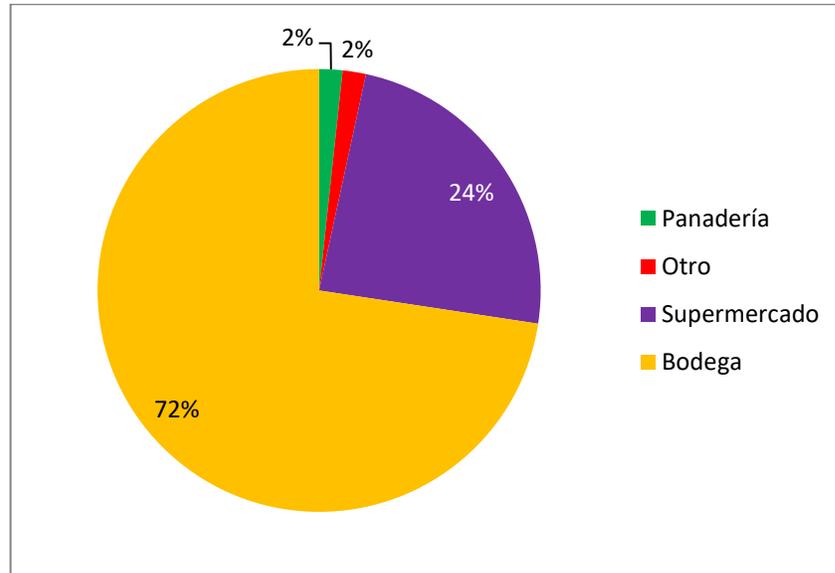
### Frecuencia de Consumo



**Figura 12. Frecuencia de Consumo de Jugos Envasados**

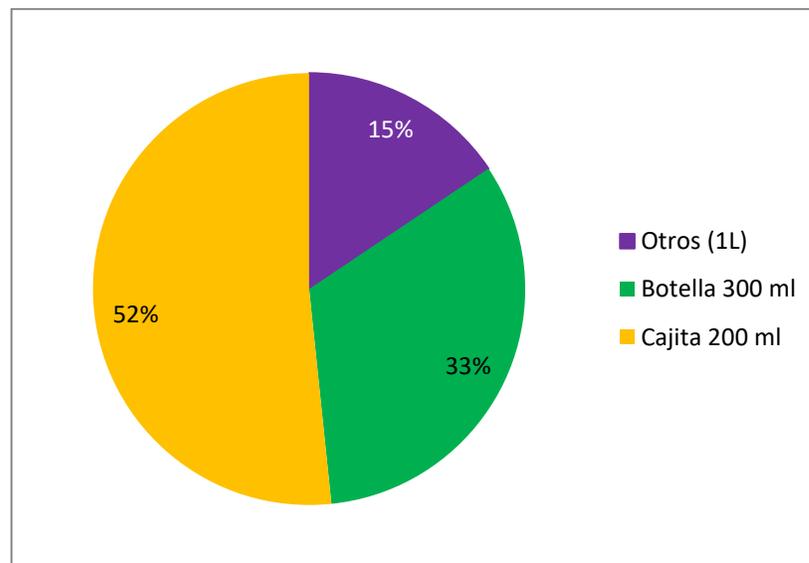
### Lugar de compra

Los resultados indican que el canal tradicional es el lugar de compra preferido con un 72.6%, seguido por el canal moderno con un 24%.



**Figura 13. Lugar de Compra Preferido de Jugos Envasados**

### Tipo de Envase Preferido



**Figura 14. Tipo de Envase Preferido de Jugos Envasados**

### **Tipo de Envase preferido según Género y Edad**

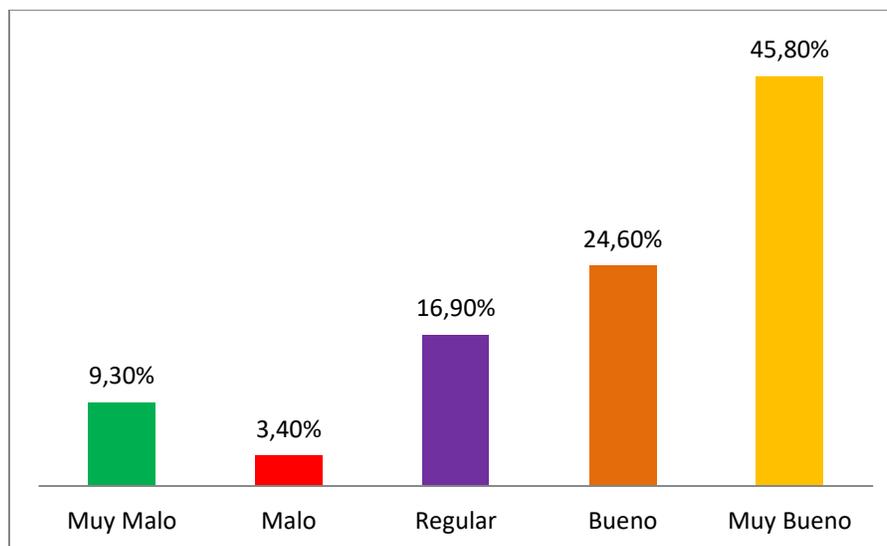
De la Tabla de resultados, se puede observar que el envase preferido por el público de 14 a 35 años es la cajita (tetra pak) de 200 ml.

**Tabla 13**  
*Tipo de Envase preferido según género y edad*

ENVASE	TOTAL	EDAD			GÉNERO	
		De 14 a 24	De 25 a 35	De 36 a 49	Masculino	Femenino
Cajita 200ml	<b>51.7%</b>	54.3%	61.5%	29.7%	46.5%	56.4%
Botella 300ml	<b>32.8%</b>	37.0%	23.1%	22.2%	36.1%	29.8%
Otros 1L	<b>15.6%</b>	8.7%	15.4%	48.1%	17.4%	13.8%
Total	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### **Reacción a la idea de Jugos Liber en Tetra Pak**

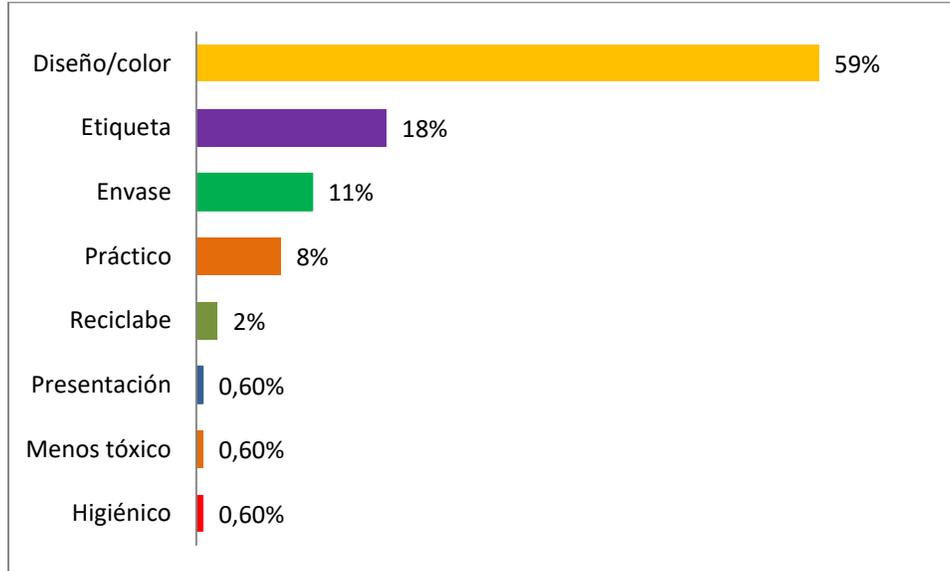
Se les preguntó a los encuestados qué les parecía la idea de un Jugo Liber en tetra pak, que califiquen la idea de 1 a 5, siendo 1 una idea muy mala y 5 una idea muy buena.



**Figura 15. Reacción a la idea de Jugos Liber en Tetra Pak**

### **Características del Tetra Pak más valoradas por los consumidores**

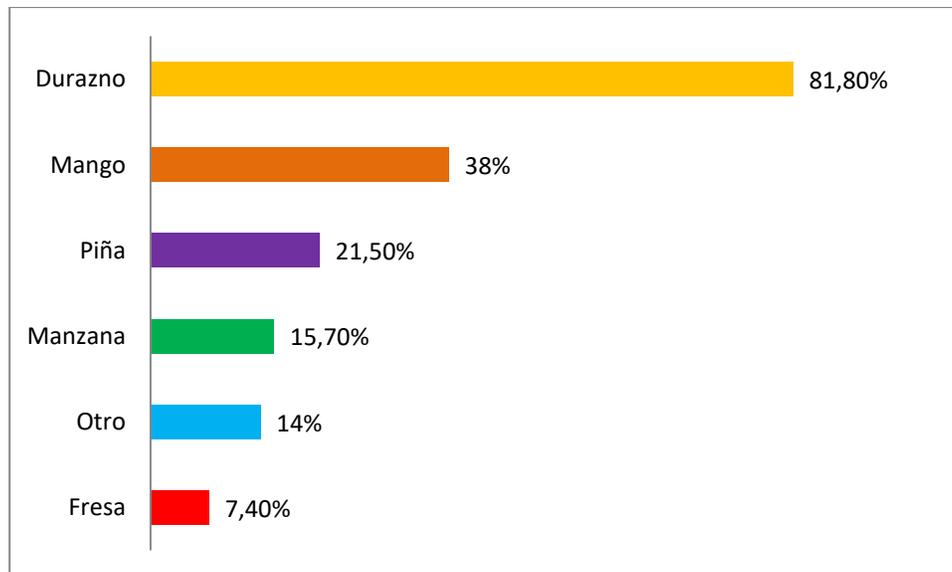
Dentro de ellas las más valoradas son el diseño y color del tetra pak, la etiqueta, el envase y la practicidad de éste.



**Figura 16. Características del Tetra Pak más valoradas por los consumidores**

### **Preferencia de Sabores**

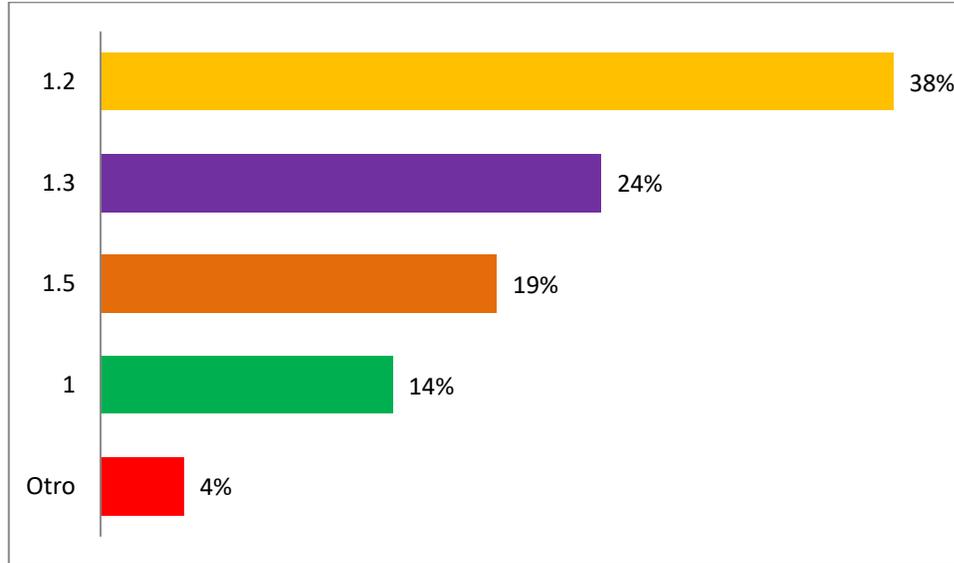
Dentro de los sabores preferidos se encuentra el durazno en primer lugar con 81,80%, seguido por mango 38% y piña 21.5%.



**Figura 17. Sabores Preferidos de Jugos Envasados**

### **Predisposición de Pago**

La predisposición de pago para un Jugo Liber en tetra pak de 250 ml es de S/. 1.20 a S/. 1.50.

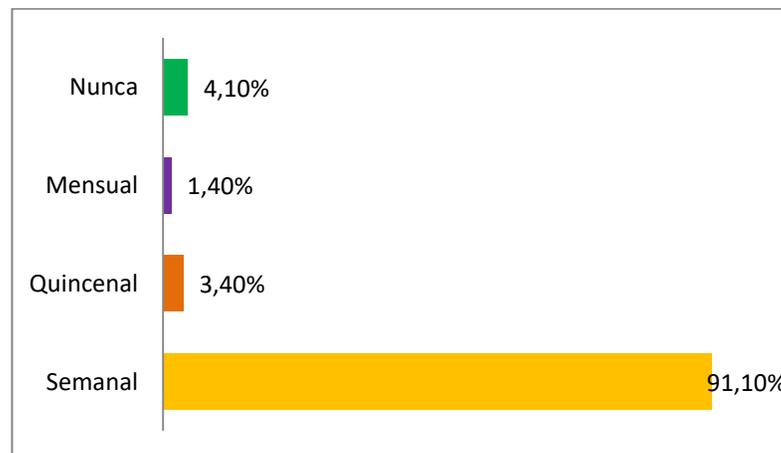


**Figura 18. Predisposición de Pago Jugo Liber en Tetra Pak**

#### **4.2.2.2. Encuestas realizadas al Canal Tradicional**

##### **Frecuencia de visitas del vendedor**

El 91,1% de los encuestados señalaron que la frecuencia de visita de los debe ser semanal.



**Figura 19 Frecuencia de visitas del vendedor a las Bodegas**

### **Conformidad con la frecuencia de visitas del vendedor**

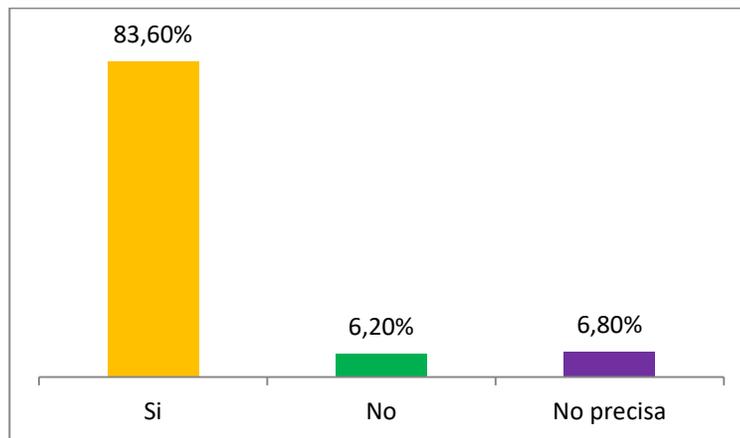
El 90,4% de los encuestados consideran que la frecuencia de visitar del vendedor de Jugos Liber es adecuada.



**Figura 20. Conformidad con la frecuencia de visitas del vendedor**

### **El vendedor está debidamente identificado**

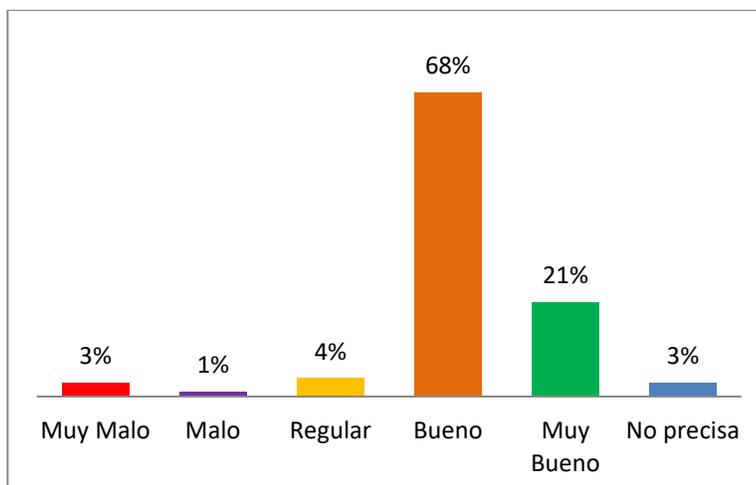
El 83.6% de los clientes indicó que los vendedores al presentarse en sus bodegas están adecuadamente identificados.



**Figura 21. El vendedor está identificado**

### **Calificación de amabilidad y cortesía del vendedor**

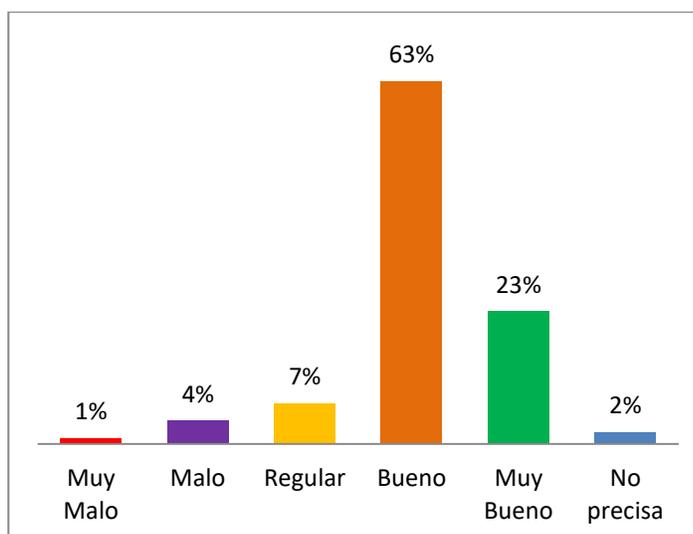
El 89% de los clientes están satisfechos con la atención que le brinda el vendedor de Jugos Liber. *Ver Figura 22*



**Figura 22. Amabilidad y cortesía del vendedor**

**Calificación del interés del vendedor por vender el producto**

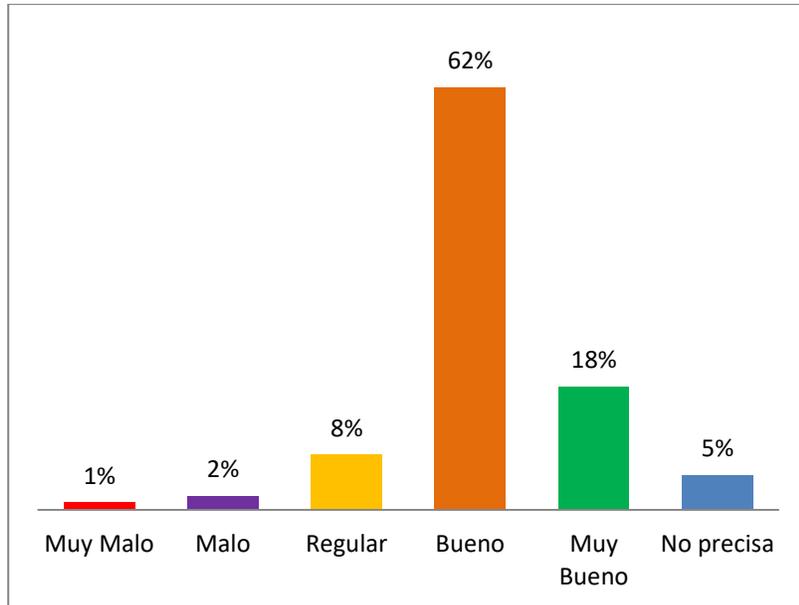
El 86% de los clientes se encuentran satisfechos con el interés del vendedor por atenderlos.



**Figura 23. Interés del vendedor en la atención**

**Calificación de la información brindada por el vendedor acerca del producto**

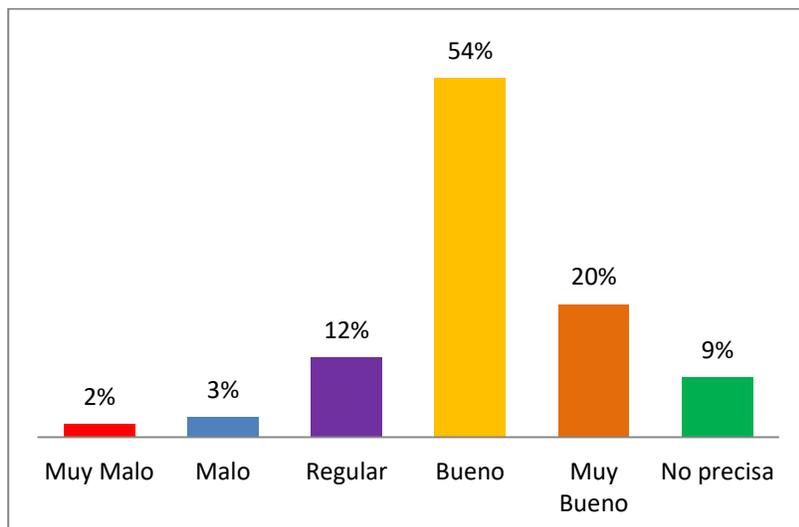
El 80% de los clientes se encuentran satisfechos con la información proporcionada por los vendedores. *Ver Figura 24*



**Figura 24. Calificación de la información brindada por el vendedor acerca del producto**

**Calificación de la presentación personal del vendedor**

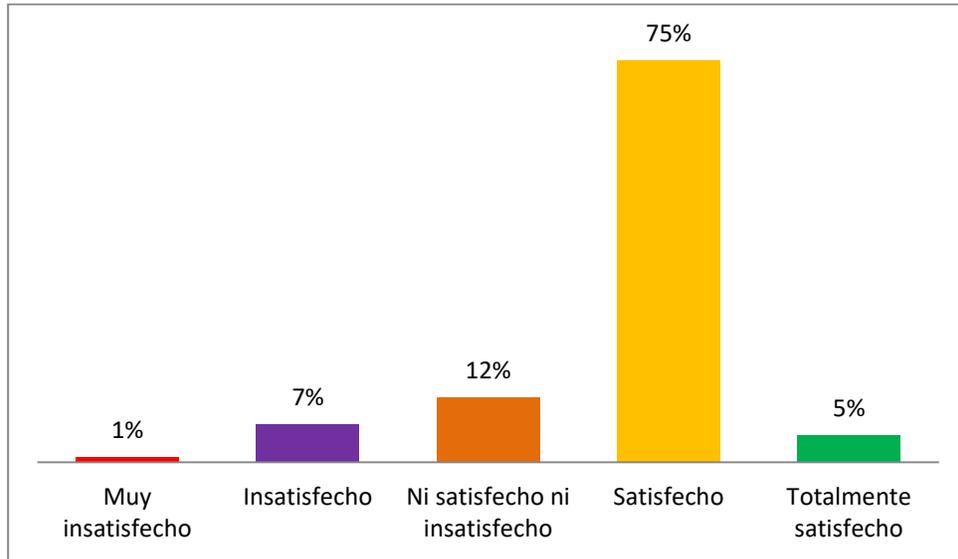
El 74% de los clientes se encuentran satisfechos con la presentación personal del personal de ventas.



**Figura 25. Calificación de la presentación personal del vendedor**

**Satisfacción a nivel general del servicio de ventas brindado por el personal de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.**

El 80% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que brinda la fuerza de ventas de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.



**Figura 26. Satisfacción del servicio brindado por el personal de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.**

### **4.3.TERCERA ETAPA: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En esta etapa se hizo uso de toda la información recogida de las diversas técnicas aplicadas en las etapas anteriores para analizar y plantear las estrategias más convenientes para la marca y el producto.

#### **4.3.1. Mapa Estratégico**

Se formularon objetivos que permitan formular las estrategias que tracen el camino hacia las metas que se busca lograr con el plan de marketing. Los objetivos fueron formulados siguiendo la metodología del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, los cuales se dividieron en cuatro perspectivas como se ve a continuación. *Ver Tabla 10.*

##### **Perspectiva Financiera**

- Aumentar la participación de mercado, a través de las ventas
- Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing
- Determinar un presupuesto base para el área de Marketing

##### **Perspectiva Clientes**

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes
- Incrementar la retención y fidelidad de clientes
- Incrementar clientes en Chimbote y Chiclayo
- Mejorar el posicionamiento de la marca en el NSE BC en los distritos más representativos de Trujillo

##### **Perspectiva de Procesos**

- Mejorar el sistema de servicio post venta (quejas y reclamos)
- Repotenciar el uso de las redes sociales
- Mejorar la imagen de la marca
- Diseño y desarrollo de nuevas presentaciones del producto

##### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- Mejorar la productividad de los empleados
- Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas
- Mejorar la retención de empleados y el clima laboral

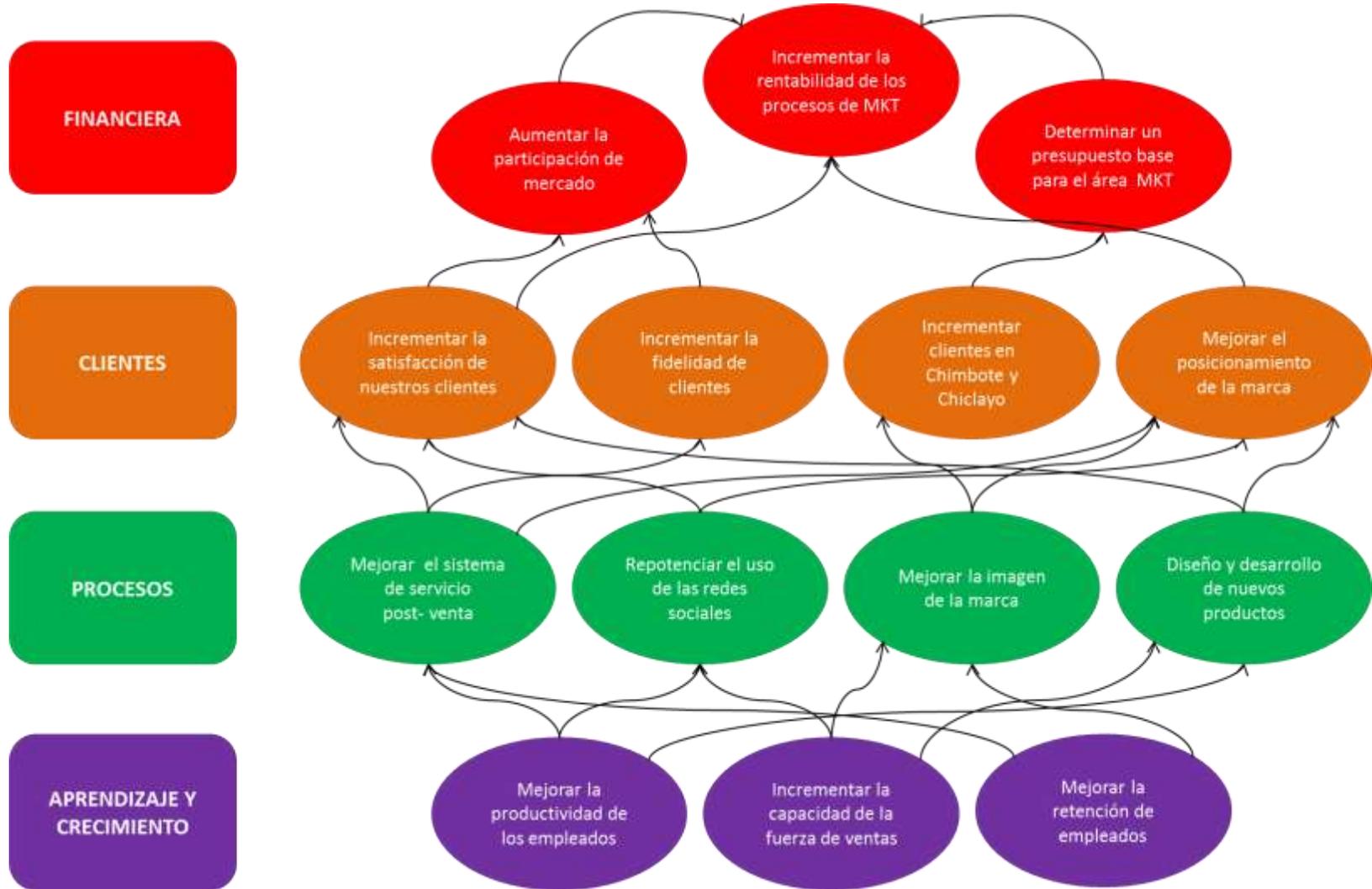
**Tabla 14.**

*Objetivos Estratégicos del Plan para Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	
		META	META MÍNIMA
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar la participación de mercado, a través de las ventas	10% anual	5% anual
	Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing	10% anual	5% anual
	Determinar un presupuesto base para el área de Marketing y ajustarlo al presupuesto aprobado por gerencia	Revisar mensualmente el presupuesto anual para marketing	Revisar el porcentaje de ejecución del plan y reajustar el presupuesto trimestralmente.
<b>CLIENTE</b>	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	90% de satisfacción	80% de satisfacción
	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Mantener el 95% de clientes	Mantener el 90% de clientes
	Incrementar clientes en Chimbote y Chiclayo	Incrementar 10% de clientes en Chimbote y Chiclayo	Incrementar 5% de clientes en Chimbote y Chiclayo
	Mejorar el posicionamiento de la marca en el NSE BC en los distritos más representativos de Trujillo	Aumentar la cuota de mercado en 8% anual en el segmento NSE BC	Aumentar la cuota de mercado en 4% anual en el segmento NSE BC
<b>PROCESOS</b>	Mejorar el sistema de servicio post venta (quejas y reclamos)	Disminuir en 50% el tiempo de espera para responder un reclamo	Disminuir en 30% el tiempo de espera para responder un reclamo
	Repotenciar el uso de las redes sociales	Crear el puesto de Community Manager	Crear el puesto de Community Manager
	Mejorar la imagen de la marca	Revisar el símbolo (Isologo) y requisitos de la marca	Revisar el símbolo (Isologo) y requisitos de la marca
	Diseño y desarrollo de nuevas presentaciones del producto	2 proyectos anuales	1 proyecto anual
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar la productividad de los empleados	90% de productividad	80% de productividad
	Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas	2 capacitaciones anuales	1 capacitación anual
	Mejorar la retención de empleados y el clima laboral	100% satisfacción cliente interno	80% satisfacción cliente interno

Fuente: Kaplan & Norton (2000). Cuadro de Mando Integral

Elaboración: Propia



**Figura 27. Mapa Estratégico para Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.**

Fuente: Kaplan & Norton (2000). Cuadro de Mando Integral

Elaboración: Propia

### 4.3.2. Cuadro de Mando Integral

**Tabla 15.**

*Matriz Final de Cuadro de Mando Integral para Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.*

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	INDICADOR	BAJO EL MÍNIMO	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>						
<b>OE<sub>1</sub>:</b> Aumentar la participación de mercado, a través de las ventas	10% anual	% ventas totales sobre ventas del sector	<10%	[5%; 10%>	10%	>10%
<b>OE<sub>2</sub>:</b> Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing	10% anual	% utilidades en marketing	<10%	[5%; 10%>	10%	>10%
<b>OE<sub>3</sub>:</b> Determinar un presupuesto base para el área de Marketing y ajustarlo al presupuesto aprobado por gerencia	Revisar mensualmente el presupuesto anual para marketing	# revisiones al año	0	[1;12>	12	>12
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>						
<b>OE<sub>4</sub>:</b> Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	90% de satisfacción	Encuestas de satisfacción	<80%	[80%;90%>	90%	>90%
<b>OE<sub>5</sub>:</b> Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Mantener el 95% de clientes	Encuestas al canal tradicional	<90%	[90%;95%>	95%	95%
<b>OE<sub>6</sub>:</b> Incrementar clientes en Chimbote y Chiclayo	Incrementar 10% de clientes en Chimbote y Chiclayo	% de incremento de nuevos clientes	<10%	[5%;10%>	10%	>10%
<b>OE<sub>7</sub>:</b> Mejorar el posicionamiento de la marca en el NSE BC en los distritos más representativos de Trujillo	Aumentar la cuota de mercado en 8% anual en el segmento NSE BC	% de ventas por distritos representativos de Trujillo	<8%	[4%;8%>	8%	>8%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA	INDICADOR	BAJO EL MÍNIMO	EN CAMINO	EN LA META	SOBRE LA META
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>						
<b>OE<sub>8</sub>:</b> Mejorar el sistema de servicio post venta (quejas y reclamos)	Disminuir en 50% el tiempo de espera para responder un reclamo	# de reclamos telefónicos atendidos por semana	>30%	>30%;50%]	50%	<50%
<b>OE<sub>9</sub>:</b> Repotenciar el uso de las redes sociales	Crear el puesto de Community Manager	# interacciones en la fan page	0	[0;1>	1	>1
<b>OE<sub>10</sub>:</b> Mejorar la imagen de la marca	Estar dentro del top 3 en jugos envasados	Top of Mind	Top 5	Top 3 - 5	Top 3	Top 1-2
<b>OE<sub>11</sub>:</b> Diseño y desarrollo de nuevas presentaciones del producto	2 proyectos anuales	# de proyectos ejecutados en el año	<2	[1;2>	2	>2
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>						
<b>OE<sub>12</sub>:</b> Mejorar la productividad de los empleados	90% de productividad por empleado	% de productividad por empleado	<90%	[80%;90%>	90%	>90%
<b>OE<sub>13</sub>:</b> Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas	2 capacitaciones anuales	# de capacitaciones	<2	[1;2>	2	>2
<b>OE<sub>14</sub>:</b> Mejorar la retención de empleados y el clima laboral	100% de satisfacción cliente interno	Encuestas de satisfacción	<80%	[80%;90%>	90%	>90%

Elaboración: Propia

### 4.3.3. Matriz de Estrategias FODA

**Tabla 16.**

*Matriz FODA de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.*

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Amplitud o tamaño del mercado	1	Ingreso de nuevas marcas a la industria
2	Tendencia al consumo de bebidas saludables	2	Productos sustitutos
3	Ingreso a nuevos mercados	3	Política de créditos
4	Nuevos productos	4	Descuentos especiales
5	Nuevos diseños	5	Sistemas de distribución eficiente
6	Necesidad de intermediarios	6	Cobertura geográfica
7	Apertura de nuevas tiendas por retail	7	Nivel de rotación del producto
8	Desarrollo de nuevos canales	8	No contar con un área de distribución en otras zonas
9	Nivel de redes sociales	9	Nivel de publicidad
10	Alianzas estratégicas	10	Nivel de marketing promocional
11	Vínculos con el gobierno	11	Nivel de merchandising
12	Marketing Emocional	12	Nivel de diversificación
13	Imagen corporativa	13	Nuevos entrantes en el sector
14	Marketing social	14	Nivel tecnológico
15	Situación / reputación en el mercado	15	Nivel de planificación
		16	Niveles actuales de rentabilidad del sector
		17	Nivel de los costos operativos
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Investigaciones al segmento antes del lanzamiento de productos	1	Nivel de participación en volúmenes o unidades (bajo)
2	Aplicación de investigación de mercados	2	Nivel de participación en valores (dinero)
3	Existencia de plan de marketing	3	Nivel de participación por zonas geográficas
4	Existe un área de marketing que haga los planes	4	Nivel de participación por segmentos de mercado
5	Políticas claras en la colocación de precios a los productos	5	Nivel de participación por tamaños y presentaciones
6	Políticas de precios para mantener los márgenes del producto	6	Acciones de publicidad y promoción de ventas
7	Conocimiento de los costos del producto o servicio	7	Existencia de guerra de precios

8	Conocimiento de los precios de la competencia	8	Nivel de posicionamiento del producto Liber sabor durazno
9	Nivel de desarrollo de nuevos productos	9	Segmentos de mercado definidos
10	Nivel de calidad reconocida del producto Liber	10	Canales de distribución
11	Nivel de posicionamiento del producto Liber	11	Nivel de la fuerza de ventas
12	Atributos y características definidas del producto	12	Nivel de eficiencia de los canales de distribución
13	Nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia	13	Clara y definida estrategia publicitaria
14	Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa	14	Nivel de recordación de marca
15	Nivel de relaciones públicas	15	Tecnología avanzada para las operaciones de marketing y ventas
		16	La comunicación con el personal
		17	Plan de capacitación del personal en la empresa

Elaboración: Propia

#### 4.3.3.1. Estrategias de Crecimiento y Estabilidad

**Tabla 17.**

*Estrategias de Crecimiento y Estabilidad*

<b>ESTRATEGIAS FO (Estrategias de crecimiento y estabilidad)</b>
<b>F1, F2 / O1, O2, O3, O4:</b> Crecimiento de los productos actuales y nuevos productos (diseño de envase y etiqueta).
<b>F3, F4 / O3, O4:</b> Penetración y ampliación de los segmentos y diversificación de los mercados (degustaciones y auspicios). Marketing de contenidos en redes sociales para el jugo.
<b>F5, F6, F7, F8, F9 / O6, O7, O8:</b> Estar en disposición y en la capacidad para desarrollar nuevos productos (Estudios de prueba de concepto, producto y etiqueta).
<b>F10, F11, F12, F13, F14 / O4, O5, O8:</b> Aprovechando la sólida imagen de Jugo Liber, comunicar de manera intensiva su principal fortaleza de pura pulpa e intenso sabor a frutas (Afiches, degustaciones). Así mismo desarrollar nuevos productos.

**F10, F11, F12, F13, F14 / O9, O10, O11:** Marketing directo (Repotenciar el uso de redes sociales para la comunicación de los productos, así como concursos, promociones, campañas en fechas especiales, manteniendo una identidad cultural en cada una de las regiones en que se vende el producto. Realizar telemarketing y mailing en instituciones educativas, instituciones públicas y privadas para la venta de jugos en fechas especiales como día del niño, aniversarios, día de la juventud, entre otros).

**F15 / O7, O8, O10, O12, O13, O14, O15:** Participación en eventos que generen alto impacto con el público objetivo, actividades de servicio social, participación en conferencias, eventos deportivos, pintado de fachadas de bodegas utilizando el análisis ABC, concursos para niños.

Elaboración: Propia

#### 4.3.3.2. Estrategias de Defensa

**Tabla 18.**

#### *Estrategias de Defensa*

<b>ESTRATEGIAS FA (Estrategias de Defensa)</b>
<b>F1, F2, F3, F4 / A1, A2:</b> Tratar de retener a los actuales clientes y atraer a los nuevos, mejorando el servicio: uniforme del personal, capacitación de vendedores, choferes y auxiliares de reparto en <i>Atención al cliente</i> .
<b>F5, F6, F7, F8 / A3, A4, A16, A17:</b> Debe definirse una política de descuento por volumen de ventas de manera constante en función de la política de precios de la competencia.
<b>F10, F11, F12, F13 / A5, A6, A7, A8:</b> Lograr el compromiso de los distribuidores con la empresa (Bonificaciones, publicidad compartida, apoyo en los puntos de venta, degustaciones en PDV <sup>2</sup> de alto tránsito, invertir en la compra de tres módulo de degustación desarmables).
<b>F10, F11, F12, F13 / A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13:</b> Promociones de venta dirigidos al consumidor (Muestras gratis del jugo a los detallistas de Chiclayo y Chimbote, concursos en redes sociales) y a la fuerza de ventas (Paquetes de material promocional, reconocimientos, premios y regalos)
<b>F10, F11, F12, F13, F14 / A9, A10, A11, A15:</b> Comunicación masiva a través de afiches, volantes, activación de BTL, redes sociales, paneles fijos.

Elaboración: Propia

<sup>2</sup> PDV: Punto de venta

### 4.3.3.3. Estrategias de Refuerzo

**Tabla 19.**  
*Estrategias de Refuerzo*

<b>ESTRATEGIAS DO (Estrategias de Refuerzo)</b>
<b>D1, D2, D3, D4, D5 / O1, O2, O3, O4, O5:</b> Estudios de lanzamiento al mercado de productos innovadores.
<b>D3, D4, D5, D14 / O1, O3, O4, O5:</b> Plan de fidelización y mejoramiento de los servicios post-venta.
<b>D9, D10, D11, D12 / O6, O7, O8, O10:</b> Spot radial para promover el valor de la marca de Jugos Liber y su difusión en la emisora de mayor sintonía de Trujillo.
<b>D15, D16, D17 / O8, O15:</b> Adecuada selección y capacitación de anfitrionas, degustadoras y mercaderistas.

Elaboración: Propia

### 4.3.4. Cuadro de Posicionamiento

**Tabla 20.**  
*Cuadro de Posicionamiento de Jugos Liber*

<b>ELEMENTOS</b>	<b>JUGOS LIBER</b>
Público Objetivo	Hombres y mujeres del NSE AB y C de 6 a 50 años de edad, de la provincia de Trujillo, Chimbote y Chiclayo
Beneficio Clave	Buen sabor, espeso, nutritivo. Excelente calidad.
<b>REASON WHY</b> ¿Cuál es la razón del Beneficio Clave?	Siente la fruta y envase de vidrio
Categoría Del Producto	Jugo
Momentos De Consumo	Desayuno, refrigerio, recreo, reuniones familiares y de amigos, almuerzo, cena y paseos.
Nivel De Precios	Paridad con Frugos
Relacionamiento	Liber
<b>SLOGAN</b> (Actual)	Siempre natural
<b>SLOGAN</b> (Propuesta)	Siente la fruta

Elaboración: Propia

### 4.3.5. Priorización de Estrategias

**Tabla 21.**

*Priorización de Estrategias para Jugos Liber*

ESTRATEGIAS	JUGOS LIBER
DE CRECIMIENTO	
<p>1. Crecimiento de los productos actuales y de nuevos productos (Diseño de etiquetas y envases)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de nueva etiqueta para el jugo en envase de vidrio de 240 ml. con creación de personajes para niños.</li> </ul>
<p>2. Penetración y ampliación de los segmentos y diversificación del mercado (Degustaciones y auspicios). Marketing de contenidos en redes sociales para el jugo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento de fan pages - web Facebook.</li> <li>▪ Generar de manera constante marketing de contenidos en las redes sociales.</li> <li>▪ Continuar con las degustaciones en supermercados, bodegas, minimarkets y mercados de abastos de alto tránsito en las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Chimbote. Así mismo seleccionar los auspicios que generen alto impacto en la sociedad.</li> <li>▪ En el mix, las 4 frutas contienen fibra y la fibra elimina grasa y azúcares; los colores de fruta amarillo y naranja contienen vitamina A y C. Entre otros.</li> </ul>
<p>3. Estar en disposición y capacidad para desarrollar nuevos productos (Estudios de prueba de concepto, producto y etiqueta).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prueba de producto de Jugos Liber Durazno, Frugos y Pulp Durazno.</li> <li>▪ Prueba de concepto y demanda de nuevos sabores en tetra pak y vidrio: Mango, surtido, guanábana, piña, manzana y chicha morada.</li> <li>▪ Prueba de concepto de nuevo envase plástico o tetra pak para el Jugo Liber, en la sierra y en la selva. Debe incluir análisis de la demanda (Intención de compra).</li> </ul>

<p>4. Aprovechando la sólida imagen de Jugos Liber, comunicar de manera intensiva su principal fortaleza de pura pulpa y Siente la fruta. Así mismo desarrollar nuevos productos. (Afiches, Degustaciones)</p>	<p><b>Campaña publicitaria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzamiento del jugo en tetra pak.</li> </ul> <p><b>Diseño de piezas publicitarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca, Logo, Manual de Identidad visual, Papelería, Manual de Señalética, Diseño de uniformes.</li> <li>▪ Afiches, paneles</li> </ul> <p><b>Plan de medios de comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spot radial (con una pauta mínima de 5 avisos diarios)</li> <li>▪ Spot en televisión (con una pauta mínima de 4 avisos diarios).</li> <li>▪ Aviso en diario de mayor circulación.</li> </ul> <p><b>Plan de lanzamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rueda de prensa, convocar a los medios de comunicación.</li> <li>▪ Cámara de Comercio, degustación y bocaditos. Degustaciones en PDV (con los nuevos productos)</li> </ul>
<p>5. Marketing Directo Repotenciar el uso de redes sociales para la comunicación de los productos, así como concursos, promociones, campañas en fechas especiales, manteniendo una identidad cultural con cada una de las regiones donde se venden los productos.</p>	<p><b>Telemarketing y mailing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituciones Educativas e Instituciones Públicas y Privadas, para fechas especiales como aniversarios, navidad, entre otros).</li> <li>▪ Activaciones en redes sociales con concursos por fechas especiales: Día del Niño, Día de la Madre, Día de la Juventud, entre otros.</li> </ul>
<p>6. Participación en eventos que generen alto impacto con el público objetivo, actividades de servicio social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pintado de fachadas en Bodegas con los colores de la marca.</li> <li>▪ Concurso para niños "Pinta tu verano con Liber"</li> <li>▪ Participación en conferencias, eventos deportivos.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>JUGOS LIBER</b>	
<b>DE DEFENSA</b>			
7. Tratar de retener a los actuales clientes y atraer a los nuevos, mejorando el servicio.	<p><b>Uniforme del personal de ventas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Camisas de verano bordadas PDV</li> <li>▪ Capacitación en “Atención y servicio al cliente” a vendedores, choferes y auxiliares de reparto, invitación a degustadoras y anfitrionas.</li> </ul>		
8. Debe definirse la política de descuento por volumen de ventas de manera constante en función de la política de precios de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción para bodegas: Por la compra de un paquete, de regalo 1 botella adicional.</li> </ul>		
9. Lograr el compromiso de los distribuidores con la empresa (Bonificaciones, Publicidad compartida, Apoyo en los puntos de venta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degustaciones en PDV de alto tránsito</li> <li>▪ Inversión en módulos de degustación desarmables (2)</li> <li>▪ Soporte del Mercaderistas</li> <li>▪ Uniforme de degustadora (1)</li> <li>▪ Uniforme de Anfitriona (1)</li> <li>▪ Vasos descartables</li> <li>▪ Productos para degustación.</li> </ul>		
10. Promociones de ventas dirigidas al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pack jugo + galleta para incrementar cobertura y participación de mercado en las ciudades de Chimbote y Chiclayo.</li> <li>▪ <b>Concurso de vuelta al Colegio con Liber:</b> 1er. premio: Una Tablet 2do. premio: Un pack escolar con cartuchera Liber con diseño para niños. 3er. premio: Un pack de Jugo Liber de 240 ml.</li> </ul>		
11. Promociones de ventas dirigidas al PDV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muestras gratis del jugo mix a los detallistas de Chiclayo y Chimbote. Así mismo dejar afiche.</li> </ul>		

<p>12. Promociones a la fuerza de ventas (reconocimientos, premios y regalos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Premios a mercaderistas, paquetes de material promocional, reconocimientos y regalos a la Fuerza de Ventas, según las cuotas que establezca el área comercial.</li> </ul>
<p>13. Comunicación masiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento de afiches, volantes.</li> <li>▪ Redes sociales</li> <li>▪ Activación BTL, paneles fijos</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS JUGOS LIBER</b>	
<b>DE REFUERZO</b>	
<p>14. Estudio de lanzamiento al mercado de productos innovadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio Prueba de concepto y demanda de jugos a base de quinua o maca, jugos con chía, maca, maracuyá, zanahoria y manzana. Quinua con gajos de piña.</li> </ul>
<p>15. Activaciones a través de la práctica del deporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistir a eventos deportivos de colegios, institutos, universidades.</li> </ul>
<p>16. Renovar slogan de productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio Prueba de nombre: Slogan de comunicación, insights.</li> </ul>
<p>17. Plan de fidelización y mejoramiento de los servicios post venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Merchandising para los mejores clientes (Aplicar el Método de Pareto): Gorros, Polos, Canguros, Otros.</li> </ul>
<p>18. Adecuada selección y capacitación de anfitrionas, degustadoras y mercaderistas en cada ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degustaciones (Productos)</li> <li>▪ Anfitriona (Honorarios)</li> <li>▪ Degustadora (Honorarios)</li> <li>▪ Capacitaciones</li> </ul>

#### 4.3.6. Plan de Comunicaciones

El plan de comunicaciones consiste en una campaña publicitaria para dar a conocer al público las nuevas presentaciones de Jugos Liber, en este caso la nueva presentación de Jugos Liber en Tetra Pak, y todo lo que involucra el diseño, producción y lanzamiento del producto, además del plan táctico de publicidad de mantenimiento del fan page. El plan de comunicaciones se divide en dos planes tácticos como se muestra en la Tabla 18 y Tabla 19.

##### 4.3.6.1. Plan Táctico de Publicidad para el Lanzamiento de Jugos Liber en Tetra Pak

**Tabla 22.**

*Plan Táctico de Publicidad para el Lanzamiento de Tetra Pak*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Elaborar un plan de campaña publicitaria para dar a conocer los nuevos productos Liber.	Marketing
2. Elegir la agencia de publicidad que creará la campaña	Marketing/Gerencia
3. Presentación de dos alternativas de campaña publicitaria	Agencia de Publicidad
4. Elección de la campaña publicitaria de lanzamiento	Gerencia
5. Producción del comercial en medios de comunicación	Productora
TV - RADIO: 30" y 20" respectivamente.	
6. Diseño de piezas publicitarias	Agencia de Publicidad
6.1. Diseño de la marca/logo	
• O3 conceptos básicos de logo, diseño de la propuesta.	
6.2. Manual de identidad visual corporativa	
• Detalle de usar la identidad corporativa y sus aplicaciones	
• Diseño de toda de identidad visual de la empresa.	
6.3. Papelería corporativa	
• Tarjetas corporativas	
• Papel membretado	
• Sobres corporativos	

• Folder corporativo	
• Banner corporativo	
• Otros diseños adicionales	
6.4. Manual de señalética	
• Diseños de las señaléticas corporativas de la empresa.	
6.5. Diseño de uniformes	
• Diseño del uniforme corporativo y aplicaciones	
• Diseño de polos y accesorios complementarios al uniforme.	
7. Producción de piezas publicitarias	Agencia de Publicidad
• Afiches full color (15,000 unidades x 4 campañas al año)	
• Volantes (5,000 unidades x 4 campañas)	
8. Plan de medios de comunicación	Marketing
8.1. En televisión para el lanzamiento (con una pauta mínima de 6 avisos diarios x 30 días)	
• Frecuencia Latina	
• Canal local	
8.2. En radio (con una pauta mínima de 6 avisos diarios x 30 días)	
• RPP	
• Emisora Local	
8.3. Diarios (avisos en los días de mayor tiraje)	
• La Industria	
8.4. Paneles	
9. Plan de lanzamiento	Marketing
9.1. Rueda de prensa	
9.2. Convocar los medios de comunicación	
9.3. Brindis	

Elaboración: Propia

#### 4.3.6.2. Plan Tático de Publicidad para el Mantenimiento del Fan Page

**Tabla 23.**

*Plan Tático de Publicidad para el Mantenimiento del Fan Page*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
10. Mantenimiento de fan pages - Facebook	Agencia de Publicidad
• Creación y mantenimiento de fan page corporativo	
• Diseños artes corporativos para redes sociales.	
• Retoque de fotografías y colocación de marca.	
• Control estadístico de visitas y promociones.	
• Diseño de cabecera	
• Diseño de perfil	
• Diseño de anuncios de comunicación	
• Diseño de los servicios de la empresa	
• Gif animados para la página	
• Generar concursos, juegos interactivos	
• Incrementar comentarios, interacciones y publicaciones	
• Rediseñar artículos de venta promocionales en fan page	
• Mayor acercamiento por redes sociales al público	
• Generar vínculos con la identidad trujillana, libertad y peruano	
• Merchandising promocional para redes sociales	

Elaboración: Propia

#### 4.3.7. Plan de Promociones

El plan de promociones incluye el plan de comunicaciones dirigida al consumidor, al canal de distribución y a la fuerza de ventas como se observa en la Tabla 20.

**Tabla 24.**  
*Plan Táctico de Promociones*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1. Dirigida al consumidor</b>	Marketing / Jefe Comercial
• Degustaciones	
• Concursos y sorteos	
• Telemarketing	
• Mailing	
• Merchandising	
• Auspicios diversos	
• Pack jugo + galleta	
<b>2. Dirigida al Canal de Distribución</b>	Marketing / Jefe Comercial
• Afiches full color (15,000 unidades x 6 campañas al año)	
• Volantes (5,000 unidades x 4 campañas)	
• Degustadora	
• Degustaciones	
• Pintado de fachadas	
<b>3. Dirigida a la fuerza de ventas</b>	Marketing / Jefe Comercial
• Premios a mercaderistas	
• Reconocimientos y regalos al personal de ventas	

Elaboración: Propia

#### 4.3.8. Plan de Comunicaciones - Servicio al Cliente

**Tabla 25.**  
*Plan Táctico de Servicio al Cliente*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Capacitación al personal (Técnicas de atención y servicio al cliente)	Marketing/RR.HH.
2. Vestimenta para el personal (camisas y polos)	Marketing/RR.HH.
3. Vestimenta de degustadora, anfitriona y mercaderistas	Marketing

Elaboración: Propia

#### 4.4.CUARTA ETAPA: INVERSIÓN PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

##### 4.4.1. Presupuesto para el Plan Táctico de Publicidad para el Lanzamiento de Jugos Liber en Tetra Pak

**Tabla 26**

*Presupuesto para el Plan Táctico de Publicidad para el Lanzamiento de Jugos Liber*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INVERSIÓN</b>
1. Elaborar un plan de campaña publicitaria para dar a conocer los nuevos productos Liber.	Marketing	0
2. Elegir la agencia de publicidad que creará la campaña	Marketing/Gerencia	0
3. Presentación de dos alternativas de campaña publicitaria	Agencia de Publicidad	<b>7.080</b>
4. Elección de la campaña publicitaria de lanzamiento	Gerencia	0
5. Producción del comercial en medios de comunicación	Productora	<b>47.200</b>
TV - RADIO: 30" y 20" respectivamente.		
6. Diseño de piezas publicitarias	Agencia de Publicidad	<b>5.900</b>
6.1. Diseño de la marca/logo		
• O3 conceptos básicos de logo, diseño de la propuesta.		
6.2. Manual de identidad visual corporativa		
• Detalle de usar la identidad corporativa y sus aplicaciones		
• Diseño de toda de identidad visual de la empresa.		
6.3. Papelería corporativa		
• Tarjetas corporativas		
• Papel membretado		
• Sobres corporativos		
• Folder corporativo		
• Banner corporativo		
• Otros diseños adicionales		
6.4. Manual de señalética		

• Diseños de las señaléticas corporativas de la empresa.		
6.5. Diseño de uniformes		
• Diseño del uniforme corporativo y aplicaciones		
• Diseño de polos y accesorios complementarios al uniforme.		
7. Producción de piezas publicitarias		<b>8.960</b>
• Afiches full color (5,000 unidades x 4 campañas al año) S/.0,364	Agencia de Publicidad	7.280
• Volantes (5,000 unidades x 4 campañas) S/0.0840		1.680
8. Plan de medios de comunicación		<b>41.080</b>
8.1. En televisión para el lanzamiento (con una pauta mínima de 3 avisos diarios x 30 días)		
• Frecuencia Latina		9.440
• Canal local		3.500
8.2. En radio (con una pauta mínima de 6 avisos diarios x 30 días)		
• RPP	Marketing	10.192
• Emisora Local		2.548
8.3. Diarios (avisos en los días de mayor tiraje)		
• La Industria		5.000
8.4. Paneles		10.400
9. Plan de lanzamiento		
9.1. Rueda de prensa		<b>3.000</b>
9.2. Convocar los medios de comunicación	Marketing	
9.3. Brindis		3.000
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 113.220,00</b>

Elaboración: Propia

#### 4.4.2. Presupuesto para el Plan Táctico de Publicidad para el Mantenimiento de la Fan page

**Tabla 27**

*Presupuesto para el Plan Táctico de Publicidad para el Mantenimiento de la Fan page*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INVERSIÓN</b>
10. Mantenimiento de fan page - web Facebook		<b>16.992</b>
• Creación y mantenimiento de fan page corporativo	Agencia de Publicidad	
• Diseños artes corporativos para redes sociales.		
• Retoque de fotografías y colocación de marca.		
• Control estadístico de visitas y promociones.		
• Diseño de cabecera		
• Diseño de perfil		
• Diseño de anuncios de comunicación		
• Diseño de los servicios de la empresa		
• Gif animados para la pagina		
• Generar concursos, juegos interactivos		
• Incrementar comentarios, interacciones y publicaciones		
• Rediseñar artículos de venta promocionales en fan page		
• Mayor acercamiento por redes sociales al público		
• Generar vínculos con la identidad trujillana, libertad y peruano.		
• Merchandising promocional para redes sociales		
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 16.992,00</b>

Elaboración: Propia

#### 4.4.3. Presupuesto para el Plan de Promociones

**Tabla 28**

*Presupuesto para el Plan de Promociones*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INVERSIÓN</b>
<b>1. Dirigida al consumidor</b>		<b>39.928</b>
• Degustaciones	Marketing / Jefe Comercial	6.900
• Concursos y sorteos		7.800
• Telemarketing		1.000
• Mailing		4.000
• Merchandising		9.288
• Auspicios diversos		5.940
• Pack jugo + galleta		5.000
<b>2. Dirigida al Canal de Distribución</b>		
• Afiches full color (5,000 unidades x 6 campañas al año)	Marketing / Jefe Comercial	10.920
• Volantes (5,000 unidades x 4 campañas)		1.680
• Degustadora		5.400
• Anfitrionas		7.200
• Degustaciones		6.000
• Pintado de fachadas		3.000
<b>3. Dirigida a la fuerza de ventas</b>		
• Premios a mercaderistas	Marketing / Jefe Comercial	5.400
• Reconocimientos y regalos al personal de ventas		3.240
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 82.768,00</b>

Elaboración: Propia

#### 4.4.4. Presupuesto para el Plan de Comunicaciones – Servicio al Cliente

**Tabla 29**

*Presupuesto para el Plan de Comunicaciones - Servicio al Cliente*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1. Capacitación al personal (Técnicas de atención y servicio al cliente)	Marketing/RR.HH.	1.560
2. Vestimenta para el personal (camisas y polos)		7.574
3. Vestimenta de degustadora, anfitriona y mercaderistas	Marketing	1.230
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 10.364,00</b>

Elaboración: Propia

#### 4.4.5. Inversión vs. Ingresos proyectados

La inversión total calculada para el Plan Estratégico de Marketing para Jugos Liber de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. que se propone es de S/. 223.344. Para calcular qué porcentaje de los ingresos sería destinando para el plan, se proyectó las ventas totales e ingresos totales del año; lo que dio como resultado que la inversión para el plan estratégico de marketing del año 2017 sería el 6.90% de los ingresos totales.

**Tabla 30**

*Ventas e ingresos proyectados Jugos Liber*

Año	Ventas (cajas)	Ingresos Proyectados (S/.)
2011	226405	
2012	241817	
2013	258458	
2014	245502	
2015	258939	
2016	300852	
2017	296395	3.236.460,69

TOTAL PPTO (S/.)	223.344
PPTO vs INGRESOS	6,90%

## 4.5. EVALUACION DE LAS DIMENSIONES DEL POSICIONAMIENTO DE JUGOS LIBER

### 4.5.1. MARCA

Se evaluaron los siguientes requisitos fundamentales de una marca, según García, M. (2008).

Requisito	Lo ideal, cómo debería ser	Jugos Liber
Brevedad	Una o dos palabras como máximo	✓ “Liber”: una palabra, dos sílabas.
Fácil lectura y pronunciación	Para facilitar al consumidor la solicitud del producto al vendedor.	✓ Fácil lectura ✓ Fácil pronunciación
Eufonía	Agradable al oído.	✓ Cumple las reglas de la eufonía.
Fácil de memorizar	Esencial para pedir el producto, la compra, y sobre todo la recompra.	✓ Al cumplir los tres requisitos anteriores, es casi seguro verificar éste.
Asociación y evocación	Para que se puedan interpretar rápida y sencillamente los mensajes relacionados con el producto.	✓ Los consumidores al escuchar la palabra “Liber” saben que se trata de un jugo.
Protección legal	La marca debe estar registrada en INDECOPI.	✓ Marca registrada en INDECOPI, mediante Expediente N° 312160-2007/OSD

### 4.5.2. SABOR

El sabor es un atributo que sería evaluado mediante una Ficha de Evaluación Sensorial, un instrumento para la evaluación sensorial de los alimentos, para medir su calidad, conocer la opinión de los consumidores y mejorar la aceptación de los productos. También es utilizada en la investigación para la elaboración e innovación de nuevos productos, en el aseguramiento de la calidad y para la promoción y venta.

### 4.5.3. ENVASE

Se evaluó el envase de Jugos Liber según las funciones básicas del envase.

Funciones	Características	Jugos Liber
Físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ahorro de tiempo al detallista</li> <li>○ Ahorra de espacio de almacén</li> <li>○ Facilita la manipulación para el transporte</li> <li>○ Mejor almacenamiento en la despensa del consumidor</li> </ul>	<p>✓ Se plantea que Jugos Liber mantenga su envase de vidrio tradicional ya que cumple con todas las funciones mencionadas, además es uno de los atributos más valorado por los consumidores. (Ver Tabla 7)</p> <p>✓ En el caso del lanzamiento de la nueva presentación en envase <b>tetra pak</b>, se recomienda algunas modificaciones como en vez de sorbete, utilizar una tapa rosca.</p> <div style="text-align: center;">  </div>
De integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Protección frente a alteraciones físicas/químicas</li> <li>○ Asegurar pesos y volúmenes correctos</li> <li>○ Facilita el uso correcto</li> </ul>	
Comerciales	Elemento publicitario y promocional	
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clasificación de productos</li> <li>○ Mejora y facilita el control de stocks</li> </ul>	

#### 4.5.4. ETIQUETA

En el caso de Jugos Liber se cuenta con un **Isologo**, que se entiende por la representación visual de una marca que unifica imagen y tipografía en un mismo elemento.

Funciones	Características	Jugos Liber
Identificación	Del producto o la marca	La etiqueta de Jugos Liber contiene el siguiente Isologo:
Descripción del producto	Describe el fabricante, fecha de fabricación y caducidad, contenido y composición, condiciones de seguridad.	
Promoción del producto	Mediante diseños y colores que atraigan a los compradores.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como se observa en la imagen del Isologo, éste cumple con las funciones mínimas que debe tener la etiqueta.</li> <li>✓ Las recomendaciones serían: modernizar y/o estilizar la tipografía, manteniendo los colores de fondo para no perder de manera radical la tradición.</li> </ul>

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

**5.1.** En relación al **objetivo general** de la investigación: Formular un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de la marca Jugos Liber de la empresa Enrique Cassinelli E Hijos S.A.C.

Con toda la información recopilada en el análisis situacional del entorno externo e interno, que comprendió el diagnóstico, aplicación de herramientas, estudios cualitativos y cuantitativos, evaluación del marketing mix actual, se logró analizar e interpretar todos estos datos para convertirla en información que permitió plasmarla en un plan de marketing como aplicación del conocimiento para establecer estrategias que permitan incrementar el posicionamiento de la marca Jugos Liber. Estrategias que se muestran en las tablas N° 17, 18 y 19.

**5.2.** Con respecto al **primer objetivo específico**: Realizar el diagnóstico de la marca Jugos Liber, describir el análisis del entorno y la situación actual de la marca.

En el análisis externo se identificó que las oportunidades llegaban al 48% de los factores críticos analizados; mientras que las amenazas superaban el 50%, lo que indica el alto potencial que posee la competencia en el sector al establecer sus estrategias para un ataque directo a través de la diversificación de mercado.

En el análisis interno, las debilidades superaban en 6% a las fortalezas, siendo las de mayor impacto: bajos niveles de participación de mercado por tamaños y presentaciones del producto. La falta de estrategias de publicidad y la motivación de la fuerza de ventas también se identificaron como puntos críticos, así como falta de planes de fidelización del cliente y merchandising. Esto significa que la empresa no le ha estado dando la importancia que merece a los temas del área de marketing.

La evaluación mediante las matrices EFE, EFI, General Electric, Boston Consulting Group y la de Perfil Competitivo, en general, nos indican que Jugos Liber tiene un alto valor perceptual en función a los beneficios que otorga el producto. Así mismo, se encuentra en una etapa en donde la marca debe encontrar un equilibrio y mejorar su posición en el mercado.

**5.3** En relación al **segundo objetivo específico**: realizar un estudio de mercado para evaluar la imagen y posicionamiento de la marca Jugos Liber; coincide con los

tesistas Dávila y Roeder en su trabajo de investigación “Elaboración de un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la marca Óptica Rojas en la provincia de Trujillo.” Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Se coincide en que al realizar la evaluación del Top of Mind, no necesariamente la marca que tiene un mayor posicionamiento es la que tiene mayor participación del mercado. Esto debido a que no necesariamente todos los consumidores forman parte de su público objetivo o porque no pueden adquirir la marca y optan por otras alternativas.

Lo mencionado anteriormente se puede reflejar en la figura 1 Participación de mercado de Jugos y Néctares por marcas 2016 – Trujillo y la figura 7 del Top of Mind de jugos envasados en la ciudad de Trujillo, en donde los resultados muestran a Jugos Liber con 19%, ocupando el tercer lugar. Por lo tanto se deduce que la marca Jugos Liber tiene una sólida aceptación en el mercado por ser un producto de tradición trujillana.

Otros resultados importantes relacionados al segundo objetivo específico fueron: La preferencia por Jugos Liber especialmente en el segmento de consumidores de 25 a 49 años, es decir, la participación de Liber es mayor en la población adulta. Esto se puede observar en la Tabla 10 y en la Tabla 11 de los resultados. Esto es un claro indicador para saber a qué público debe atacar más las estrategias de marketing.

Así mismo, la aceptación de la idea de adquirir un Jugo Liber en Tetra Pak fue más del 45% de los encuestados, quienes dijeron que estarían dispuestos a comprar esa presentación como se observa en la Figura 15.

En cuanto a las encuestas aplicadas al canal tradicional, en general se tiene que los clientes están satisfechos en un 80% que incluye las frecuencias de visitas del vendedor de Jugos Liber a las bodegas, la presentación y adecuada identificación del vendedor, la información brindada acerca del producto, la amabilidad y cortesía por parte del vendedor.

**5.4.** En relación con el **tercer objetivo específico:** proponer estrategias competitivas de marketing que permitan el posicionamiento de la marca, se relaciona con

Reaño y Vásquez en su trabajo de investigación “Diseño de un Plan Estratégico de Marketing y su efecto en la Participación de Mercado de la Empresa 1434 S.A.C.” Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional de Trujillo; en donde al aplicar la teoría del Balanced ScoreCard, se resumen todas las estrategias que apoyan a la visión de la empresa. Al igual que en esta investigación, en el mapa estratégico (ver Figura 17) se contemplan los objetivos estratégicos que llevarán a cumplir las metas del plan estratégico de marketing y además sus indicadores como se observa en el Tabla 15.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se relacionaron las fortalezas con las oportunidades, amenazas así como las debilidades con las oportunidades según el análisis FODA (Ver Tabla 16) y los resultados obtenidos de las encuestas, las estrategias planteadas fueron:

**Estrategias de crecimiento y estabilidad:** Como se observa en la Tabla 17, se relacionó las cualidades o fuerzas internas de la empresa con lo malo que tenía la competencia para aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias de defensa:** En la Tabla 18, se establecieron estrategias aprovechando las fortalezas de la empresa para evitar las consecuencias que traen las amenazas externas.

**Estrategias de refuerzo:** En la Tabla 19, se tuvo como objetivo anticiparse a las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades externas

**5.5.** En relación al **cuarto objetivo específico:** elaborar un presupuesto de la inversión para el plan estratégico de marketing. Se determinó una inversión de S/. 223.344 que incluía los planes tácticos para llevar a cabo las estrategias, como se puede observar en el Presupuesto para el Plan táctico de publicidad para el lanzamiento de Jugos Liber en la Tabla 26, contiene todo un plan de campaña publicitaria para el lanzamiento de lo que sería la nueva presentación de Jugos Liber. El Plan táctico de publicidad mantenimiento del fan page - web Facebook en la Tabla 27, el Plan de Promociones en la Tabla 28 (dirigido al consumidor, canal de distribución y fuerza de ventas) y el Plan táctico de servicio al cliente en la Tabla 29 que considera la capacitación al personal así como su vestimenta.

El total de la inversión (S/. 223.344) representa el 6.9% del total de ingresos del año. Según algunos expertos en mercadotecnia, es aconsejable invertir entre 1% y 10% de los ingresos de una organización en marketing y publicidad. Por lo tanto podemos decir que este presupuesto se encuentra dentro de un rango moderado para la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

## **6. CONCLUSIONES**

- 6.1.** Jugos Liber es una marca, que tiene más de 60 años en el mercado. Sin embargo no se ha explotado sus fortalezas ni aprovechado las oportunidades de crecimiento en el mercado, y a pesar de que los resultados muestran que el público trujillano lo considera una tradición, ello no constituye un elemento prioritario, y sumado a ello, la falta de promoción, es que no se ha logrado obtener el posicionamiento que debería; dejándose así pasar por la competencia al no tener claramente establecidos sus objetivos estratégicos y sobretodo un plan estratégico de marketing que pueda mantener el producto en el mercado de una manera eficaz y ser recordado por los consumidores.
- 6.2.** Los resultados del estudio de mercado revelan un bajo nivel de recordación de la marca en el Top of mind de jugos envasados en la ciudad de Trujillo. Se encuentra en tercer lugar, con 19%. Los principales atributos de valor que percibe el cliente son: sabor, calidad, precio y envase. Siendo los de menor puntaje: variedad de sabores, etiqueta y promociones. Debido a los resultados obtenidos del estudio de mercado, las estrategias de crecimiento, de defensa y de refuerzo han sido dirigidas al público joven en el que el nivel de posicionamiento de Jugos Liber es menor.
- 6.3.** El Plan Estratégico de Marketing para Jugos Liber de la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. que contiene: diagnóstico de la situación actual, estudio de mercado para evaluar la imagen y posicionamiento de la marca, la formulación estratégica y el presupuesto de la inversión; las estrategias de crecimiento y estabilidad, estrategias de defensa y estrategias de refuerzo contenidas en el plan de marketing están diseñadas para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa para llegar a la meta final de la visión de la misma.
- 6.4.** Se realizó un presupuesto moderado tomando en cuenta las restricciones de la directiva de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C., concluyendo en un 6.9% del total de sus ingresos proyectados para el año en curso.

## **7. RECOMENDACIONES**

- 7.1.** Invertir en las estrategias de posicionamiento especialmente dirigido al segmento de jóvenes, de acuerdo a lo que se plantea en la presente investigación.
- 7.2.** Intensificar las estrategias en redes sociales a través del fanpage, creando continuamente marketing de contenidos y concursos dirigidos especialmente al segmento de niños, jóvenes y madres de familia.
- 7.3.** Lanzar el producto jugos Liber en tetra pak para satisfacer las necesidades del público objetivo que tienen la intención de consumir el producto, poniendo en práctica las estrategias que se plantean.
- 7.4.** Realizar un cronograma de evaluación y control para la puesta en marcha de los planes tácticos incluidos en el plan estratégico de marketing.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ALTAIR CONSULTORES (2005).** *ECO3 Colecciones: La elaboración del Plan Estratégico (1era Edición).*
- **COHEN, W. (2001).** *El Plan de Marketing: Procedimiento, formularios, estrategia y técnica.* Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- **CUERO Et Al (2007).** Planeación Estratégica. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Fundamentos de la Administración.
- **ESPINOSA, R. (2014).** *Marketing Mix. Roberto Espinosa.* Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- **GARCÍA, M. (2008).** Manual de Marketing. España: Editorial ESIC.
- **GUIMERÁ, A. (2016).** La Matriz GE-McKinsey. Recuperado de: <http://www.marketing-esencial.com/2016/02/10/la-matriz-ge-mckinsey/>
- **JOHNSON, G. & SCHOLE, K. (2001).** *Dirección Estratégica (5ta Edición).* España: Pearson Educación.
- **KAPLAN, R. & NORTON, D. (2000).** *El Cuadro de Mando Integral* (Adelaida Santapau). Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- **KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2012).** *Marketing* (14va Edición). México: Pearson Educación
- **KOTLER P. & ARMSTRONG, G. (2008).** *Fundamentos del Marketing* (8va Edición). México: Pearson Educación
- **LAMBIN, J. J., GALLUCCI, C. & SICURELLO, C. (2009).** *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (2da Edición). México: McGraw Hill.
- **MUÑOZ, R. (2001).** *Marketing en el Siglo XXI* (5ta Edición).
- **PARREÑO, J., RUIZ, E. & CASADO, A. (2003).** *Dirección Comercial: Los Instrumentos del Marketing* (2da Edición). España: Editorial Club Universitario.

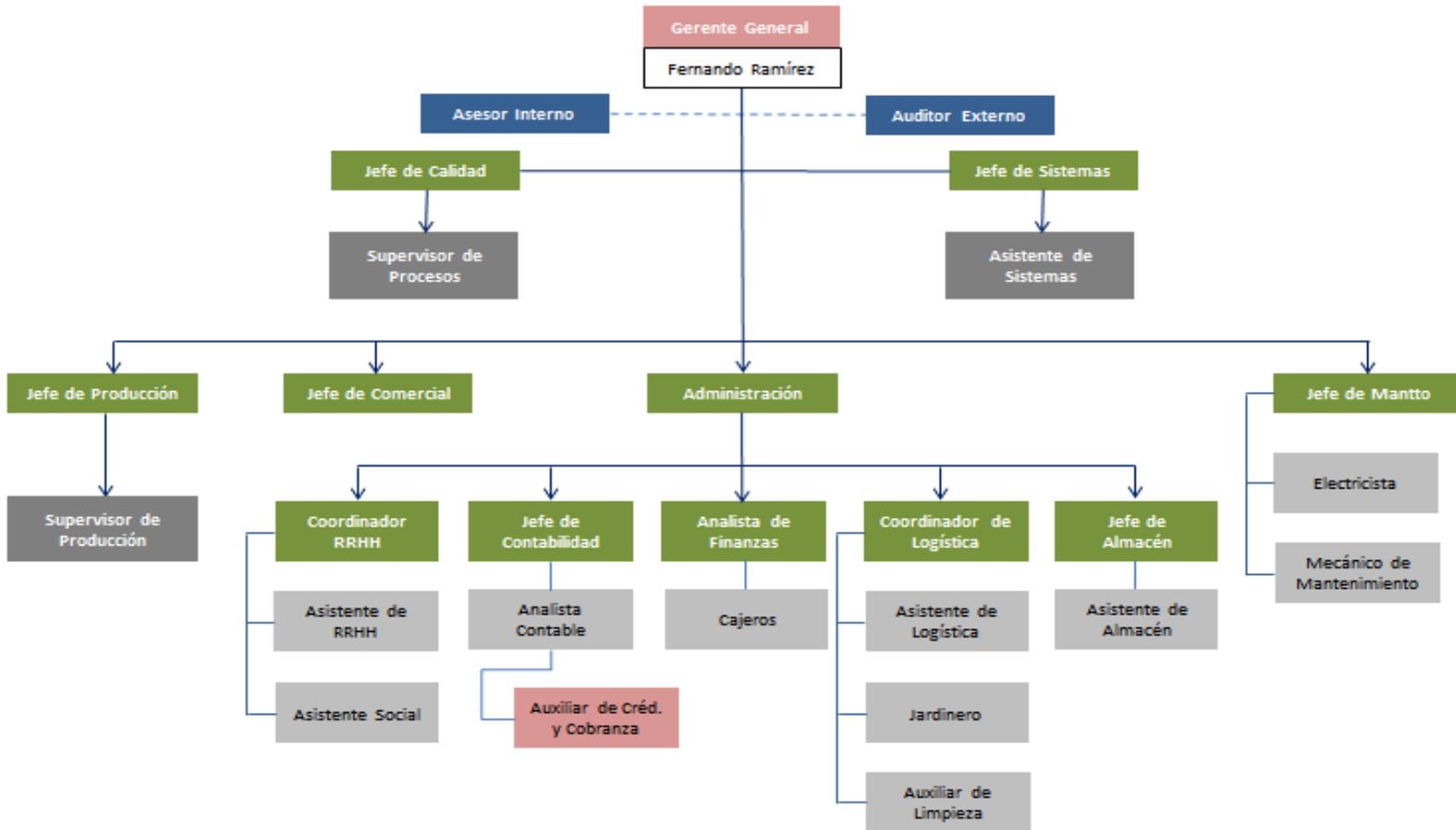
### Links de utilidad

- Matriz de Perfil Competitivo MPC. Recuperado de: <http://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

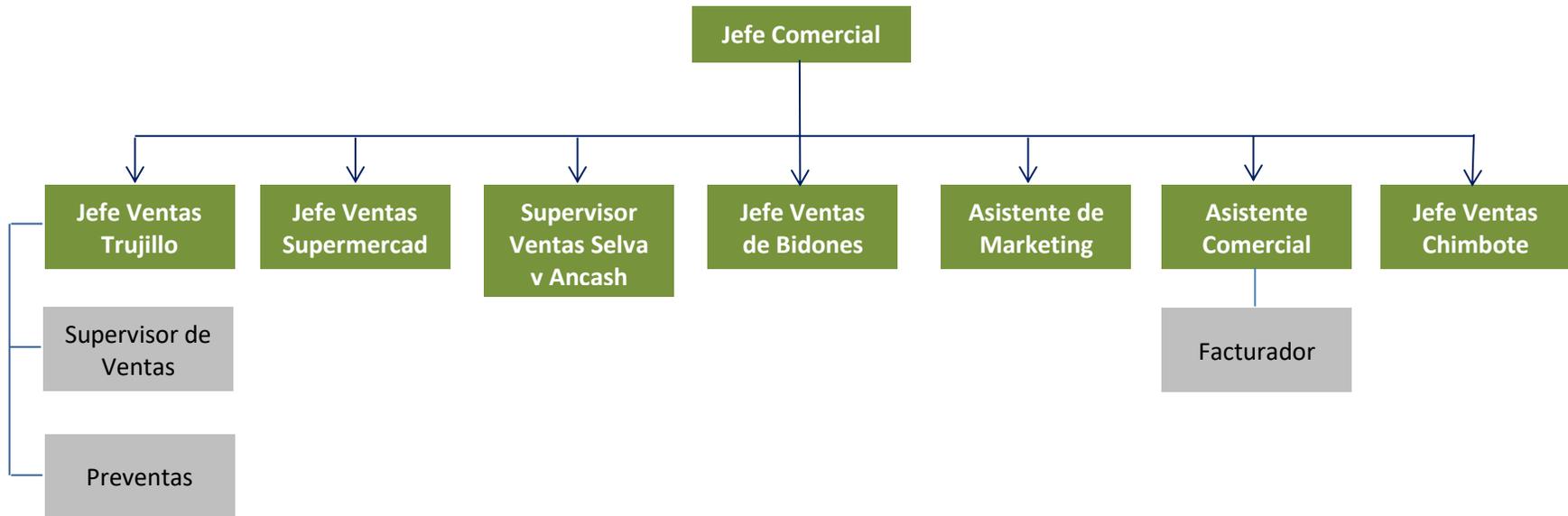
### ORGANIGRAMA DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.



Fuente: Elaboración propia con información brindada por ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C

## ORGANIGRAMA DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.

### AREA COMERCIAL



Fuente: Elaboración propia con información brindada por ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C

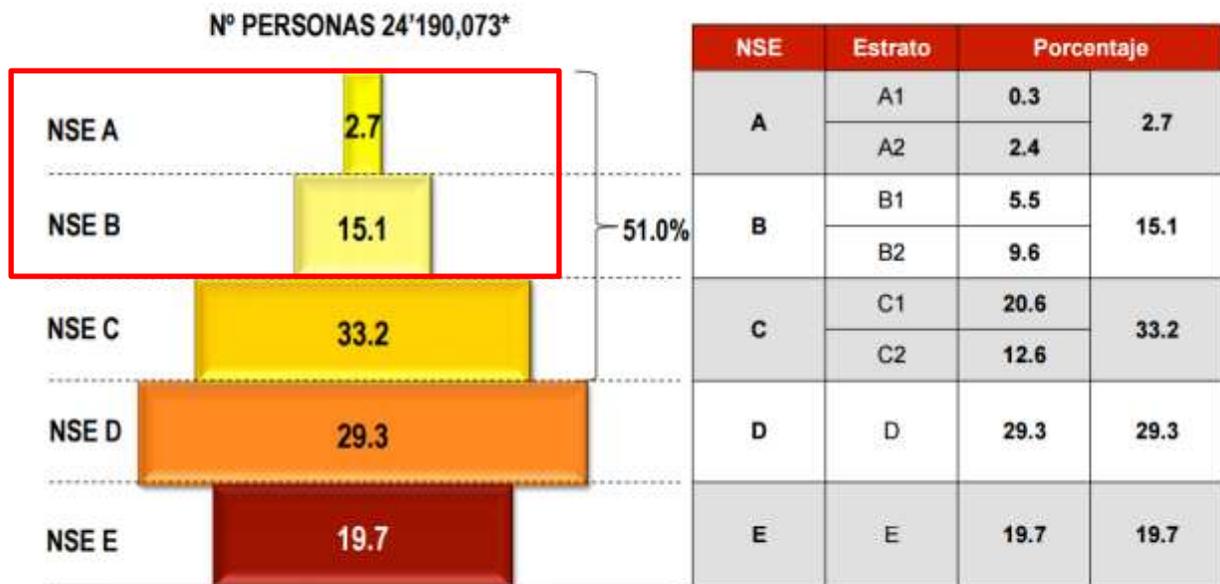
ANEXO N° 2

CÁLCULO PARA EL NSE B Y C - APEIM

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2016 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	6.2	22.8	34.6	36.4
Ancash	100%	12.4	33.0	34.2	20.3
Apurímac	100%	8.3	18.1	29.1	44.5
Arequipa	100%	21.8	34.2	31.9	12.0
Ayacucho	100%	6.4	14.8	27.4	51.4
Cajamarca	100%	9.9	29.7	38.2	22.3
Cusco	100%	15.6	21.7	30.0	32.6
Huancavelica	100%	3.8	23.9	31.3	41.0
Huanuco	100%	11.2	27.3	33.0	28.5
Ica	100%	15.0	40.5	33.9	10.6
Junín	100%	11.5	24.8	35.9	27.8
La Libertad	100%	11.5	22.1	32.1	34.4

DISTRIBUCION DE PERSONAS SEGUN NSE 2016 - PERU URBANO



APEIM 2016

### **ANEXO N°3**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE DE ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A.C.**

1. Dentro de la industria de bebidas ¿Qué factores externos pueden generar altos impactos y/o cambios ya sean positivos o negativos para Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.?
2. ¿Cuáles son las desventajas y mejores ventajas que usted cree que posee la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Cree usted que esas ventajas podrían ser alcanzables de igual manera para sus competidores?
4. ¿Cree usted que el personal está correctamente capacitado y es el apropiado para ser de Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C. una empresa competente?
5. ¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la empresa son los más adecuados para tener contacto con sus clientes?

## ANEXO N°4

### ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

A continuación tendrás que responder a cada pregunta seleccionando una opción y escribiendo una respuesta. Tus respuestas serán anónimas y confidenciales.

\*Obligatorio

¿En qué distrito vives? (Selecciona el más cercano) \*

- Trujillo
- Víctor Larco Herrera
- El Porvenir
- La esperanza

Sexo \*

- Hombre
- Mujer

Edad \*

- 14 - 24 años
- 25 - 35 años
- 36 - 50 años

¿Qué marcas de jugos de fruta envasados conoces? \*

Tu respuesta

---

## Segunda Parte

¿Cuál de estas marcas consumes con mayor frecuencia? \*

	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Frugos	<input type="radio"/>				
Laive	<input type="radio"/>				
Gloria	<input type="radio"/>				
Líber	<input type="radio"/>				
Watts	<input type="radio"/>				
Pulp	<input type="radio"/>				
Otras	<input type="radio"/>				
Ninguna	<input type="radio"/>				

A continuación presentamos las características o atributos de los jugos envasados. Por favor ordenarlas según su importancia. Considerando que 1 es MENOS IMPORTANTE y 10 es MAS IMPORTANTE. \*

	1	2	3	4	5	6	7	8
SABOR	<input type="radio"/>							
PRECIO	<input type="radio"/>							
CALIDAD	<input type="radio"/>							
ENVASE	<input type="radio"/>							
ETIQUETA	<input type="radio"/>							
PROMOCIONES	<input type="radio"/>							
VARIEDAD DE SABORES	<input type="radio"/>							

Considerando la marca de jugos GLORIA, por favor califica cada una de las siguientes características (1 es MALO, 5 es MUY BUENO) \*

	Columna 1	2	3	4	5
SABOR	<input type="radio"/>				
PRECIO	<input type="radio"/>				
ENVASE	<input type="radio"/>				
ETIQUETA	<input type="radio"/>				
PROMOCIONES	<input type="radio"/>				
VARIEDAD DE SABORES	<input type="radio"/>				

Considerando la marca de jugos PULP, por favor califica cada una de las siguientes características (1 es MALO, 5 es MUY BUENO) \*

	1	2	3	4	5
SABOR	<input type="radio"/>				
PRECIO	<input type="radio"/>				
ENVASE	<input type="radio"/>				
ETIQUETA	<input type="radio"/>				
PROMOCIONES	<input type="radio"/>				
VARIEDAD DE SABORES	<input type="radio"/>				

Considerando la marca de jugos FRUGOS, por favor califica cada una de las siguientes características (1 es MALO, 5 es MUY BUENO) \*

	1	2	3	4	5
SABOR	<input type="radio"/>				
PRECIO	<input type="radio"/>				
ENVASE	<input type="radio"/>				
ETIQUETA	<input type="radio"/>				
PROMOCIONES	<input type="radio"/>				
VARIEDAD DE SABORES	<input type="radio"/>				

Considerando la marca de jugos LIBER, por favor califica cada una de las siguientes características (1 es MALO, 5 es MUY BUENO) \*

	1	2	3	4	5
SABOR	<input type="radio"/>				
PRECIO	<input type="radio"/>				
ENVASE	<input type="radio"/>				
ETIQUETA	<input type="radio"/>				
PROMOCIONES	<input type="radio"/>				
VARIEDAD DE SABORES	<input type="radio"/>				

¿Qué sabores de jugo envasado sueles consumir con mayor frecuencia? Puedes seleccionar varios sabores \*

- Durazno
- Fresa
- Mango
- Manzana
- Piña
- Naranja
- Otro

¿Con qué frecuencia tomas jugos de fruta envasados? \*

- Diario
- Interdiario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

¿Qué presentación de jugo envasado sueles comprar? \*

- Botella (240 ml)
- Botella (300 ml)
- Botella (1 L)
- Cajita (200 ml)
- Cajita (250 ml)
- Caja (1 L)

¿En dónde sueles comprar jugos de fruta envasados? \*

- Bodegas
- Supermercados
- Panaderías
- Otros

ATRÁS

SIGUIENTE

## Ahora, hablemos de Jugos Liber

Jugos Liber



¿Conoces bien la marca Jugos Liber? \*

- Lo consumo a diario
- Lo he comprado ya varias veces
- Conozco el producto pero no lo consumo
- Nunca antes había escuchado sobre él

¿Cómo calificarías el sabor de Jugo Liber? \*

	1	2	3	4	5	
Muy Malo	<input type="radio"/>	Muy Bueno				

Si en la anterior marcaste de 1 a 3. ¿Cuál sería la razón?

- Muy espeso
- Muy dulce
- No precisa

¿Cómo calificarías el envase de Jugos Liber? \*



	1	2	3	4	5	
Muy Malo	<input type="radio"/>	Muy Bueno				

¿Cómo calificarías la etiqueta de Jugos Liber? \*

	1	2	3	4	5	
Muy Mala	<input type="radio"/>	Muy Buena				

¿Cómo calificarías la calidad de Jugos Liber? \*

	1	2	3	4	5	
Muy Mala	<input type="radio"/>	Muy Buena				

¿Qué te parece la idea de un Jugos Liber en tetrapack? \*

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	Muy buena				

¿Estarías interesado(a) en comprarlo? \*

- Sí
- No
- Tal vez

A parte del producto, ¿Qué otros factores influyen en tu decisión de compra? \*

- Experiencia de otros clientes
- El personal
- Publicidad
- Garantía
- Envase y etiqueta
- Tendencias
- Otro:

ATRÁS

ENVIAR

## ANEXO N° 5

### ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO – CANAL TRADICIONAL

1. Frecuencias de visitas del vendedor \*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Nunca

2. ¿Está usted conforme con la frecuencia de visitas del vendedor? \*

- Sí, es Adecuado
- No, deja pasar mucho tiempo

3. ¿El vendedor está debidamente identificado? \*

- Si
- No
- No precisa

4. ¿Cómo calificaría la amabilidad y cortesía del vendedor? \*

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- No precisa

5. ¿Cómo calificaría el interés del vendedor por el vender el producto? \*

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- No precisa

6. ¿Cómo calificaría la información que brinda el vendedor acerca del producto? \*

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- No precisa

7. ¿Cómo calificaría la presentación personal del vendedor? \*

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- No precisa

8. En general, ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio brindado por la marca? \*

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho ni satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente Satisfecho

## ANEXO N° 6

### GUIA DE PAUTA PARA EL FOCUS GROUP

#### I. INTRODUCCIÓN

##### A. Propósito del grupo

Buenas Tardes, mi nombre es Fransheska Siancas. Quisiera agradecerles por acceder a esta entrevista, la cual será fundamental para el proyecto de investigación que estoy realizando, y comentarles además algunos aspectos a considerar durante la realización de ésta.

En principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados entre varias personas de manera aleatoria. Por consiguiente, les rogaría que fueran totalmente espontáneos y sinceros en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean es completamente confidencial. Garantizándoles absoluta reserva.

##### B. Reglas del juego

- Relájese
- Opinión propia
- No tema estar en desacuerdo
- Dinámica de romper hielo (presentación de cada uno)

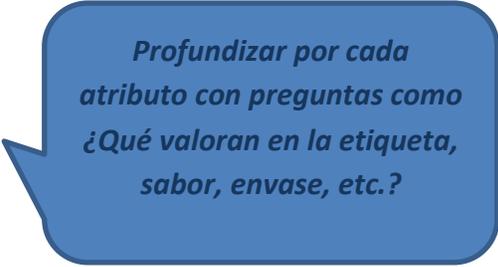
#### II. CALENTAMIENTO

##### A. Breve revisión de los patrones de uso/compra de jugos envasados

1. ¿Quién en el hogar consume normalmente jugos envasados? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Por qué razón los consumen?
3. ¿Dónde lo consumen? En casa, en el trabajo, colegio, universidad, etc.
4. ¿En qué ocasiones lo consumen?
5. ¿Qué sabores prefieren consumir?
6. ¿Qué marcas de jugos envasados normalmente compran?
7. ¿Cuáles son sus marcas favoritas?
8. ¿Qué atributos o características del jugo envasado son las que ustedes valoran para realizar la compra?
9. ¿En qué lugar suelen comprar sus jugos envasados?
10. ¿Qué tipo de envase es su preferido? (vidrio, caja, tetra pak o plástico)  
*Profundizar en el porqué de las razones del envase preferido*
11. Voy a mostrarles unas tarjetas con algunos atributos de los jugos envasados para que ustedes las ordenen de acuerdo a la importancia, de

mayor a menor importancia. *Mostrar las tarjetitas con los siguientes atributos:*

- Envase
- Sabor
- Etiqueta
- Textura
- Precio
- Promoción
- Tradición



*Profundizar por cada atributo con preguntas como ¿Qué valoran en la etiqueta, sabor, envase, etc.?*

Ustedes calificaron este *atributo* en primer lugar como el de mayor importancia. Cuéntenme qué marca creen que tiene el mejor *atributo elegido*.

### **III. REACCIONES ANTE EL CONCEPTO DE UN JUGO LIBER EN TETRA PAK**

Para esta parte de la entrevista se tendrá lista una muestra de un tetra pak de 250 ml con una etiqueta de Jugos Liber, que será mostrado a los participantes.

#### **A. Explicación del concepto**

Vamos a suponer que la marca Jugos Liber lanza al mercado un jugo en tetra pak en diversos sabores como mix, durazno entre otros.

#### **B. Reacción ante el concepto**

1. ¿Qué les parece esta idea?
2. ¿Qué ventajas y/o desventajas creen que podría tener esta nueva presentación?

#### **C. Interés en el concepto**

1. ¿Qué tan interesados estarían ustedes en este jugo en tetra pak?
2. ¿Cuáles serían las razones?
3. ¿En qué sabores les gustaría encontrar un jugo Liber en tetra pak además del mix y durazno?

#### **D. Expectativas**

1. ¿En qué presentaciones o tamaños les gustaría encontrar este jugo tetra pak? 250 mL, ½ L, 1 L, etc.
2. ¿Para quién creen que estaría dirigido este tipo de jugos? Niños, adultos, familia.
3. ¿Qué tan interesados estarían ustedes en consumir este producto?
4. ¿Con qué frecuencia lo comprarían?

**E. COMUNICACIÓN**

1. ¿A través de qué medios les gustaría enterarse sobre nuevos sabores o nuevas presentaciones de los jugos Liber? (Radio, tv, afiches, redes sociales)
2. ¿Cuál serían los dos medios más importantes y por qué razón?

**F. PRECIO**

1. ¿Cuánto es lo que estarían dispuestos a pagar por un jugo tetra pak de 250 mL?
2. ¿Qué es lo que determina que ustedes paguen ese precio?

**G. PLAZA**

1. ¿A qué lugares les gustaría acudir para comprar esta nueva presentación de jugos Liber en tetra pak? (Bodegas, supermercados, etc.)

---

**CIERRE DE LA ENTREVISTA**

---