Proyecto de Planeación Estratégica para el Reposicionamiento de la Marca Frutal en la Ciudad de Guayaquil

Gary Sekfae León Wong
Katherine Del Rocío Supo García
Juan Carlos Vanegas Valverde
Msc. Sonia Analia Zurita Erazo
Facultad de Economía y Negocios FEN
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 vía Perimetral.
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
gsleon@espol.edu.ec, ksupo@espol.edu.ec, jvanegas@espol.edu.ec, szurita@espol.edu.ec

Resumen

La industria y el mercado nacional de las bebidas han presentado en su evolución, una nueva tendencia de consumo por lo natural, dando origen a un nuevo segmento –jugos naturales- que por su tamaño y alto crecimiento ha atraído la atención de empresas relacionadas y no relacionadas de esta categoría de producto, las mismas que en su afán de captar una participación representativa de este mercado han venido desarrollando estrategias y enfoques diferenciadores. Resulta entonces que ante esta realidad, la planeación y gestión estratégica del marketing sea un factor determinante para el éxito o fracaso de una marca en esta competitiva industria, siendo este el caso de SUMESA y el re-lanzamiento de su marca Frutal.

Por lo anterior, en el presente proyecto se ha desarrollado un plan de posicionamiento diferenciado de Frutal que permita captar a la marca un nicho redituable, de tal forma que sea competitiva en el segmento de jugos naturales en la ciudad de Guayaquil.

Palabras Claves: *Industria de bebidas, jugos naturales, alto crecimiento, planeación y gestión estratégica del marketing, SUMESA, Frutal, plan de posicionamiento.*

Abstract

The national beverage market and industry have shown on their evolution, a new consumption tendency towards natural products, setting up a new market segment –natural juices- that for its size and high growth has attracted the attention of related and non-related enterprises of this product category, the ones which in their desire to gain a representative market share has been developing strategies and distinctive approaches. Thus, in view of this reality, the strategic marketing planning and management are key factors for the success or failure of the brand on this competitive industry, such as SUMESA and the re-launch of Frutal.

Consequently, this project has developed a distinctive positioning plan for Frutal which allow it to reach a profitable niche and become competitive in Guayaquil natural juice market.

1. Introducción

El negocio de las bebidas, es una de las ramas más desarrolladas de la industria alimenticia a nivel mundial, el mismo que como otros negocios del sector ha vinculado su desarrollo a la interacción y retroalimentación activa entre oferta y demanda, siendo estos procesos mejor logrados durante la última década con la llegada de los conocidos catalizadores de los cambios profundos del siglo XX, el avance tecnológico exponencial y la globalización; fenómenos cuya aportación no sólo ha facilitado los flujos e intercambios de información de las partes interesadas, sino que de forma especial ha beneficiado significativamente al sector empresarial, por su capacidad actual de identificar nuevas oportunidades en el mercado en función a las necesidades del consumidor.

2. La industria de los jugos naturales una perspectiva macro

2.1. Perspectiva internacional en cifras

Según MarketLine, entre el 2003-2007, el mercado mundial de jugos naturales creció a una tasa compuesta de 2.5% alcanzando un valor de $56.7 billones y un volumen de consumo que asciende a 36.5 billones de litros para el último período anual. La participación de mercado a nivel mundial en su mayor parte corresponde al continente europeo que concentra el 45.8%, seguido de América y Asia-Pacífico con 37.3% y 16.9% respectivamente. Por otra parte, el segmento más lucrativo es el de los concentrados de jugo de fruta que generó el 27.7% de las ventas totales del mercado global.

2.2. Perspectiva nacional en cifras

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

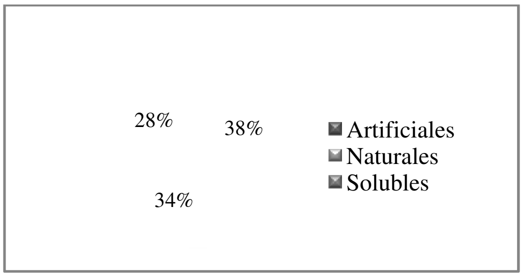
Estas tres marcas fueron las principales protagonistas del segmento hasta el año 2006, tiempo en el que Natura captaba el 37%, seguida por Sunny con el 33% y por último Deli con 30%. En este mismo año, Frutal y Frutto ingresan como nuevos competidores.

Para el año 2007, según el reporte Ecuador Overview 2008 de IPSA Group, el segmento había experimentado un crecimiento del 13%, con un volumen de ventas de 25 millones de dólares.

El acelerado crecimiento del segmento observado en el 2007 primordialmente obedeció a la llegada de Pulp, marca que con su estrategia de precios bajos terminó con la hegemonía de los líderes tradicionales. Un año más tarde, exactamente para el primer semestre del 2008, la marca peruana se consolida como líder absoluto de la categoría, concentrando 33,5% de participación.

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

Gráfico 1. División del Mercado de Jugos en Dólares



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

2.3. Perspectiva local en cifras

Guayaquil es el mercado de mayor consumo nacional en la categoría de jugos naturales, cuyo volumen de ventas para el 2007 ascendió a 11 millones de dólares, un 44% del valor total del mercado ecuatoriano. El comportamiento protagónico, que lleva al puerto principal a consumir anualmente 7,7 millones de litros de jugo natural, obedece al clima de la ciudad caracterizado por temperaturas que oscilan entre 30 a 32 °C durante las épocas más calurosas del año.

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

3. Situación actual de la marca producto

3.1 Desempeño comercial histórico

Frutal, marca de SUMESA S.A., nace en el año 1998 como un jugo de aromas concentrado que luego de cuatro años de presencia en el mercado desaparece por falta de un presupuesto publicitario que le sea suficiente para responder a las estrategias de comunicación de la competencia, principalmente de Tampico, líder absoluto de la categoría.

Al llegar el 2005 y ante un mercado inclinado a consumir productos naturales, SUMESA se aventura a buscar un espacio de este prometedor segmento con el lanzamiento de un jugo natural en presentación botella de vidrio envasado en caliente, sin preservantes y que conserva sus propiedades naturales. El enfoque hacia el segmento juvenil y las características del nuevo producto llevan a que éste adopte el nombre de la extinta marca Frutal.

Después de tres años de competir en la categoría de jugos naturales, las ventas acumuladas del 2008 hasta el mes de agosto ascendieron a $842,796.19, valor que comparado con las cifras comprendidas entre enero y agosto del 2007, revelaron un decrecimiento del 5% de las ventas. Al mismo tiempo la participación del mercado que para el año anterior se ubicaba en 1,8%, cayó 0,3 puntos porcentuales. En este punto es necesario acotar que si bien las ventas presentaron un crecimiento notable entre el año de lanzamiento y el período 2007, la participación de mercado de Frutal ha sido históricamente ínfima, debido en parte a una tasa de crecimiento por debajo del de la industria y, agravado en el último período por la entrada de nuevos jugadores con mayor capacidad de inversión.

De esta forma la etapa de crecimiento, maduración y permanencia de la marca Frutal quedan comprometidas en un entorno cada vez más competitivo y que exige a las empresas mayores inversiones para volverse protagónicas en el segmento de jugos naturales.

3.2 Investigación de mercado

3.2.1. Objetivos. 1) Evaluar la recordación de marca (Top of Mind) de los distintos participantes. 2) Determinar la imagen de marca de los distintos participantes de la categoría. 3) Desarrollar perfil promedio del consumidor de jugos naturales.

3.2.2. Población objetivo. Hombres y mujeres mayores de 16 años de nivel socio-económico bajo a alto, que consuman y/o compren bebidas no alcóholicas.

3.2.3. Técnica de muestreo. El muestreo será no probabilístico por juicio puesto que el criterio personal del investigador será el que determinará los elementos que cumplen con el perfil adecuado para ser incluidos en la muestra.

3.2.4. Tamaño de la muestra. Para la determinación del tamaño de la muestra se empleó el método de intervalo de confianza, técnica que consiste en la construcción de intervalos alrededor de medias o proporciones de muestra, utilizando la fórmula de error estándar. El cálculo dio como resultado una muestra de 324 hogares.

3.2.5. Conclusiones. Entre los hallazgos más importantes del estudio se destacan:

La vinculación del driver de compra (gusto) con el atributo crítico funcional (sabor) debe ser considerada para el desarrollo de la mezcla de marketing.

El producto es mayoritariamente de consumo familiar, sin importar el estrato social.

La hora del desayuno es el momento típico de consumo.

Las degustaciones y paquetes promocionales son más valoradas por los consumidores.

La mayor parte de los consumidores encuestados están dispuestos a pagar un precio superior por un néctar más natural y con mayor contenido de fruta.

El nivel de recordación de la marca Frutal (8,64%) es ínfimo comparada con el de las marcas competidoras; observable en el hecho que el 30% de los consumidores no conocen la marca.

El contenido de fruta y bajo nivel de químicos son atributos funcionales fuertes de Frutal.

Los principales consumidores de la marca en estudio (Frutal) son individuos de los grupos de edades de 36 – 45 años seguido por los de 56 – 65 años. Nótese que los grupos de edad que consumen mayoritariamente el néctar de la marca no corresponden al target establecido (jóvenes).

El estrato socio-económico de mayor penetración de Frutal es el medio alto.

3.3. Valor de la marca

La técnica de VTM, herramienta de valoración de marcas que considera la imagen y fuerza de una determinada marca con respecto al de sus competidores, generó un valor de $1’239.842,59 para Frutal. Dicha cifra comparada con la facturación de Frutal correspondiente al 2008 que ascendió a $844.560,85, deja entrever los problemas operativos a nivel de la empresa (deficiencias en distribución y cobertura) que afectan directamente al desempeño comercial de la marca.

Es también preocupante la pronunciada diferencia existente entre el VTM de Frutal y el de las marcas competidoras, teniendo en algunos casos una relación de más del doble del valor. A esto se le suma el bajo nivel de recordación (TOM) de Frutal explicado por el deficiente share of voice en la categoría, que a su vez se deriva de la exigua inversión en pautaje de medios.

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

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

4. Aspectos estratégicos del plan de reposicionamiento

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

4.1. Mercado objetivo

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

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

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

4.1.1. Justificación. El segmento fue elegido debido a que para este grupo el contenido de fruta es un atributo funcional clave y ventajosamente Frutal cuenta con ello. Además, las características del producto responden de forma efectiva a los drivers de compra nutrición y salud. El poder adquisitivo con el que cuenta el nuevo target es otra razón para su elección, mucho más si se considera la alta frecuencia de consumo que presentan en su comportamiento.

No está de más decir que Frutal tiene el potencial y personalidad para convertirse en una marca de consumo familiar dentro del segmento, e inclusive puede lograr empatía con el grupo infantil.

4.2. Insight del consumidor

Cuando se profundiza sobre las características demográficas, conductuales y psicográficas del mercado objetivo, se logra descubrir el insight del consumidor, entendido como la mirada hacia el interior de éste, que permite develar el fenómeno invisible y específico que da origen al driver de compra.

Mucho más allá de los hábitos del consumidor, y al intentar palpar su lado interior, se llegó a comprender que el individuo no compra y consume el producto por salud, en realidad lo hace por vivir la experiencia de sentirse saludable desde las primeras horas del día. Por tanto, el consumo del producto no obedece exclusivamente a razonamientos, es un tema que transciende a la escala psico-afectiva, donde el sentirse bien con uno mismo es lo más importante, y el consumo del producto lo logra.

4.3. Identidad de marca

La identidad de marca generadora de resultados favorables es aquella que se diseña y desarrolla en base al insight del consumidor, puesto que sólo aparejando ambos elementos se logra cerrar la brecha consumidor-empresa, alcanzándose el tan ansiado Sweet Spot.

4.3.1. Marca como producto. Atributos funcionales: alto contenido de fruta + bajo nivel de químicos + desayuno saludable y nutritivo. Atributos emocionales: empezar bien el día + alta autoestima + compartir en familia + disfrutar la vida.

4.3.2. Marca como persona. Frutal debe ser naturalmente espontánea; sana, amistosa y optimista de la vida; responsable en todas sus facetas.

4.3.3. Marca como símbolo. En la marca predominarán los colores rojo (vida y energía, expresa la dedicación en la elaboración del producto y el amor por la experiencia Frutal), verde (lo mejor de la naturaleza, salud y frescura) y blanco (pureza/pura fruta) los mismos que buscan expresar la personalidad e identidad de marca.

Las especies símbolos de la marca también reflejaran la esencia del producto. El tucán se lo asocia con la marca debido a que es un ave cuya dieta diaria tiene a las frutas tropicales como fuente importante de energía, situación que le ha permitido a esta especie convertirse en toda una experta para descubrir los mejores lugares que esconden la mayor variedad y cantidad de fruta; por eso el tucán está cerca de Frutal, la marca que concentra las mejores frutas.

Por su parte, el colibrí se relaciona directamente con el tipo de producto, néctar de fruta, y con la personalidad de la marca. El ritmo de vida del colibrí acelerado, activo e inquieto hace que su organismo demande altas cantidades de energía, las mismas que son repuestas a través del consumo del néctar de las flores. Es este néctar el que hace posible que el colibrí esté lleno de vida cada día, por ello esta pequeña ave ha aprendido a consumir solo el mejor néctar, y ella sabe que solo Frutal lo tiene. Adicionalmente, los dos símbolos de la marca cobrarán vida (caricaturización) en la presentación infantil del producto y contarán con un nombre y personalidad en la presentación dirigida al público infantil.

5. Mezcla de marketing para el reposicionamiento deseado bajo el enfoque experiencial

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

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

5.1. Producto, la experiencia que se vive.

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

4.5.1. Beneficio básico. El néctar de fruta suple la necesidad de alimentación y nutrición de la familia.

4.5.2. Producto real. Frutal es un néctar de fruta dirigido a las familias de nivel socio-económico medio alto, y que por su composición y cualidades se constituye en el elemento más importante del desayuno: alto contenido de fruta, bajo nivel de químicos, saludable y natural enriquecido con vitaminas. (la marca atributo CreciPlus es retirada por no ser apropiada con el target)

Adicionalmente, el producto y sobretodo la marca creará en el consumidor las siguientes experiencias emocionales: empezar bien el día, alta autoestima; compartir en familia, disfrutar la vida.

En cuanto al nivel de calidad, Frutal desde sus inicios ha sido elaborado con los mejores insumos (nacionales e importados), seleccionados según los estándares de SUMESA, a fin de garantizar la obtención de un producto de alto desempeño en cada una de sus funciones.

A nivel del empaque, se ha desarrollado una nueva imagen para cada presentación conforme a la estrategia planteada. De esta forma, la presentación de de mayor demanda muestra los siguientes cambios estéticos. Como primer punto, la introducción de las frutas (acorde al sabor) junto con el vaso de jugo (que se muestra en la ilustración) tiene como propósito denotar el alto contenido de pulpa y la naturalidad del producto, al mismo tiempo que se sugiere su uso en el desayuno.

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

Figura 1. Nueva imagen Frutal

4.5.3. Producto aumentado. En primer lugar, el Call Center 1800-SUMESA será destinado para despejar todas las inquietudes de los usuarios del producto, e inclusive servirá como medio de retroalimentación, necesario para el mejoramiento continuo de la marca.

La apertura del portal oficial de la marca producto responde a las tendencias tecnológicas del nuevo siglo y se constituye en un punto de información e interacción entre la comunidad de consumidores y la marca producto.

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

4.5.5. Extensión de línea. Por un lado, el lanzamiento del Frutal Kids es conveniente puesto que los niños son el segundo consumidor de importancia dentro de los hogares del target.

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

5.2. Precio, el valor de la experiencia

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

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

Por tanto, con los cambios efectuados la estrategia de precios inicialmente empleada debe mantenerse, puesto que finalmente podrá generar resultados favorables en las ventas del producto. Vale señalar que en la actualidad entre las cinco marcas de mayor relevancia de la categoría, Frutal ocupa el tercer lugar en precio. De esta forma los precios por presentación son los siguientes: botella de vidrio de 237 ML $0,45; Tetra-Pak de 200 ML y 1 L $0,25 y $ 0,99 respectivamente.

5.3. Plaza, la experiencia cerca de ti

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

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

Incrementar y fortalecer la participación del producto en percha dentro del Supermaxi y Megamaxi, dado que es uno de los canales más frecuentados por los consumidores del segmento objetivo.

Incrementar la colocación del producto en el canal tradicional, especialmente en las tiendas ubicadas en los sectores donde el consumidor objetivo reside, para lo cual se pretende adquirir un camión exclusivo para la distribución de Frutal.

Instalar máquinas expendedoras de los jugos de la marca en puntos de estratégicos de la ciudad, en los que la experiencia del producto pudiere aportar y fusionarse con la experiencia del lugar (Aeropuerto José Joaquín de Olmedo; Unicentro; World Trade Center; Universidades: UESS, USM, UCSG, UNPAC).

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

5.4 Promoción, comunicando la experiencia

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

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

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

Pero no es cualquier jugo de fruta:

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

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

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

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

5.4.1. Publicidad. Es uno de los máximos referentes en la mezcla de comunicación de una marca por su capacidad de emitir ampliamente mensajes claros y convincentes a la audiencia objetivo.

Entre los medios masivos a utilizarse se encuentran: revistas y periódicos (anuncios y publirreportajes en El Universo, El Expreso, Hogar y Vistazo); vallas publicitarias en puntos estratégico de la ciudad (Zazapec); pautaje en televisión (Ecuavisa, Teleamazonas) en programas acorde al target (Televistazo, En contacto, Club Disney). En medios no tradicionales se encuentran las iniciativas BTL: las islas Frutal en temporada playera y los recorridos matutinos en el centro de la ciudad con el mensaje ¿Desayunaste bien?

5.4.2. Relaciones públicas. En primera instancia se realizará el evento de lanzamiento de la nueva imagen de Frutal en el Centro de Convenciones.

Además, a lo largo del año la marca será auspiciante oficial de eventos de masiva concurrencia, tales como kermeses, olimpiadas, entre otros.

Por último, Frutal actuará como una marca socialmente responsable al velar por la conservación del medio ambiente para lo cual se propone la sponsorización del zoológico el Pantanal y el desarrollo de actividades conjuntas con esta institución (tours educativos).

5.4.3. Merchandising visual. En los autoservicios se negociará las cabeceras de góndola (Hipermarkets de Mi Comisariato) en donde las perchas serán vestidas con arte alusivo a la nueva imagen de la marca. Por otro lado, en Supermaxi se buscará mayor presencia en perchas.

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

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

5.4.4. Promoción de Ventas. Se realizarán degustaciones que consistirán en invitar a los actuales y potenciales compradores a probar el producto. Para su efecto se instalará pequeños stands en los canales modernos (Mi Comisariato) en los que a través de una impulsadora se comunicará sobre la promoción existente y los beneficios inherentes.

Por otra parte, se pondrá a disposición del público paquetes promocionales combinados en cantidades limitadas (12,000 paquetes) que incluirán dos Tetrapack de un litro a un precio de $1,50.

Este paquete busca satisfacer de forma total la necesidad del jugo de frutas en el desayuno familiar de un fin de semana.

5.4.5. Marketing electrónico. La penetración del Internet es cada vez más alta en el país, mucho más dentro del target escogido, por ello el sitio web de Frutal debe convertirse en el nexo virtual entre la marca y el consumidor, de tal forma que ambos se compenetran mediante el conocimiento profundo del uno al otro.

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

6. La propuesta en cifras.

Para llevar a cabo el proyecto propuesto se requiere de una inversión inicial de $143.707,64, y de un desembolso anual promedio de $385.000,00 (publicidad, promoción en ventas y activos relacionados). Los recursos para financiar el proyecto provendrán del capital de la empresa y del aumento en las asignaciones de Frutal para gastos publicitarios, aprobado por la alta gerencia.

Asimismo se proyectaron las ventas basados en la técnica del VTM, y considerando que el plan propuesto es capaz de lograr la igualdad entre la facturación y el valor de la marca. Se debe mencionar que la estrategia sugerida mejora de forma sostenida la imagen y la fuerza de marca y consecuentemente el volumen de ventas para el período de vida del proyecto. De esta forma, para el primer año la facturación asciende a $ 1.525.422,73, para los años restantes son $ 1.846.177,16 y $ 2.139.390,18.

Con el propósito de determinar la factibilidad del proyecto se tomó la TMAR (tasa mínima atractiva de retorno) exigida por la empresa acorde al estudio de Valoración de Marcas de SUMESA elaborado por la compañía Latin Consultant Cía. Ltda. La tasa sugerida fue de 13,74%.

Descontando los flujos de efectivo proyectados (desarrollados con cotizaciones y costos a valor de mercado) el VAN alcanzado es de $ $713.030,55 lo que muestra que el proyecto descrito es rentable. Además, la TIR calculada de 170,5% refuerza nuestra última afirmación.

De hecho si el proyecto se lo compara con la estrategia de precios bajos implementada en meses recientes por SUMESA, los flujos incrementales obtenidos llevados a valor presente generan un VAN de $ 437.001,31 con una TIR de 105,38%.

7. Conclusiones

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

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

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

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

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

Agradecimientos

A la Sra. Rocío García Castillo y al Lcdo. Jorge Supo García por su valiosa aportación al desarrollo de este proyecto.

Referencias

[1] Kotler, Philip – Armstrong, Gary; Mercadotecnia; octava edición; México; Editorial Pearson Education; 2001
[2] Kotler P. y Keller K., 2006. Dirección de Marketing, Doceava Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
[3] IPSA Group Latin America, 2008. Ecuador Overview 2008, Edición 2008, Poligráfica.
[4] Nassir Sapag Chain, 2001. Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Primera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
[5] Naresh K. Malhotra, 2004. Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, Cuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
[6] MarketLine, 2008. Artículo: Juice Market Global Industry. En línea. Disponible en: http://www.globalbusinessinsights.com/content/ohec5117m.pdf

Msc. Sonia Analia Zurita Erazo
Directora de Tesis

09 de Marzo del 2009