Plan de mercadeo de pulpa de fruta natural para el canal institucional

Margareth García Escobar

Trabajo de Grado para optar por el título de

Magister en Mercadeo

Director del Trabajo de Grado:

Hugo Fernando Saavedra Abadía

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas

y Económicas

Santiago de Cali, junio de 2018

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso, por darme el don de la vida y permitirme llegar a culminar mis estudios y estar presente en todos los momentos difíciles y en los momentos felices. Dios ha sido mi fortaleza y mi guía para culminar este proyecto con éxito y sobre todo para crecer personalmente y profesionalmente en el camino de la vida.

A mis Padres, por su apoyo incondicional, por su tiempo y dedicación hacia mi hijo mientras estudiaba con tranquilidad.

A mi hijo, por su paciencia, amor y especialmente por comprender y valorar mi esfuerzo para salir adelante, a pesar de tener poco tiempo para compartir con él durante estos dos años.

A Ricardo, por su amor y comprensión, por su apoyo incondicional con mis proyectos.

A Grupo Familia, por apoyarme y brindarme el tiempo para asistir a clases.

Contenido

•

Pág.

Resumen **8**

Abstract **9**

1.Introducción **10**

2. Formulación del Problema **11**

3. Justificación **12**

4. Objetivos **13**

4.1. Objetivo General 13

4.2 Objetivos Específicos 13

5. Marco Teórico **14**

6. Análisis de las 5´C **16**

6.1. Compañía 16

6.1.1Capacidad 16

6.1.2. Situación actual de la empresa 16

6.1.3. Organigrama de la empresa y de Marketing: 16

6.1.4. Proveedores 17

6.1.5 Canal de Distribución 17

6.2. Colaboradores: 17

6.2.1. Perfil del Operario de Producción 17

6.2.2 Perfil de Ventas 17

6.2.3. Perfil Gerente Administrativo 18
6.3 Competencia: 18
6.3.1 Propuesta de valor de la competencia: 19
6.3.2 Productos sustitutos o competencia indirecta 19
6.4. Clientes Potenciales: 19
6.4.2. Perfil del cliente institucional: 19
6.4.3. Proceso de Compra: 20
6.4.4. Los Influenciadores 20
6.5 Contexto: 21
6.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 24
6.6.1 Poder de Negociación con los Proveedores 24
6.6.2 Poder de Negociación de los Compradores 25
6.6.3 Amenaza de nuevas empresas entrante 25
6.6.4 Amenaza por productos Sustitutos 25
6.6.5. Rivalidad Competitiva dentro de la Industria 26
7. Investigación de Mercado 27
7.1. Objetivo de la Investigación Cualitativa 27
7.2. Resultados de la Investigación 27
7.3. Conclusiones de la Investigación 30
8. Análisis DOFA 31
9. Marketing Estratégico 32
9.1. Estimación de Tamaño de Mercado para Pulpa de Fruta Premium: 32
9.2. Segmentación: 32
9.2.1Segmento Objetivo (Target): 32

9.3. Posicionamiento 33

9.3.1 Propuesta de Valor 33

10. Mezcla de Mercadeo 35

10.1. Estrategia de Producto 35

10.2. Estrategia de Precio 35

10.2.1. Estrategia de precio Premium o Precio de Prestigio: 35

10.2.2. Estrategia de ajuste de precio 36

10.3. Estrategia de Plaza 36

10.4. Estrategia de Comunicación 37

11. Proyección y Control 38

12. Cronograma de Actividades 39

Conclusiones y Recomendaciones 40

Referencias 41

Anexos... 42

.

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Matriz de Competidores……18

Tabla 2. Identificación de los Eslabones en el Cluster de Frutas del Valle del Cauca…….21

Tabla 3. Matriz DOFA……....……...31

Tabla 4. Cadena de Medios Fines TropicFruit.....33

Tabla 5. Proyección de Venta…….....38

Tabla 5. Resultados Financieros……38

Tabla 6. Cronograma de Actividades…….39

Listado de Gráficos

Pág.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa y de Marketing con las operaciones claves……16

Gráfico 2.Mapa del Cluster de Frutas Frescas…….22

Gráfico 3. ¿Cuál es la bebida que más consume fuera del hogar?.....27

Gráfico 4. Razón principal para consumir Jugo Natural…….....28

Gráfico 5. Valor del Jugo natural que actualmente paga….....29

Resumen

El presente documento contiene el plan de mercadeo para lanzar una línea Premium de pulpa de fruta natural congelada en el canal institucional de la ciudad de Cali, ya que en los últimos años se ha observado un incremento en el número de personas que almuerzan y cenan fuera del hogar debido a las múltiples ocupaciones a pesar de ser conscientes de la importancia de alimentarse de manera saludable.

Dicha situación, ha generado una oportunidad para el sector HORECA, (Hoteles, Restaurantes, cafeterías) y para sus proveedores, generando materias primas que faciliten la preparación de alimentos, entre ellas las pulpas de fruta de congelada de excelente calidad, que satisfagan los requerimientos de los clientes.

Palabras Claves: Plan de Mercadeo, Pulpa de Fruta, Saludable.

Abstract

This present document contains the market plan to promote a premium brand of natural frozen fruit pulp in the business to business market of the city of Cali, because in the last past years there has been an increase of people whom eat lunch and dinner outside of their homes, due to the multiple occupations that they have; even though they are conscience of the importance of eating healthy.

This situation has generated an opportunity for the sector of the restaurants, Hotels and cafeterias, and for the providers as well, requiring raw materials and ingredients that facilitate the preparation of foods products with excellent qualities like frozen fruit pulps that satisfy the requirements of the clients.

Keywords: Market plan, Fruit pulp, Healthy.

1.Introducción

La tendencia de consumo de jugos naturales fuera del hogar es creciente, debido a la concientización de las personas sobre la importancia de una alimentación saludable; sin embargo para el sector HORECA puede convertirse en un dolor de cabeza el abastecimiento de frutas o pulpas de alta calidad, ya que los productos existentes en el mercado pueden variar drásticamente en sus propiedades organolépticas de un lote a otro y por ende afectar la satisfacción del cliente final del Hotel o Restaurante que busca brindar una experiencia memorable a sus clientes.

Con el presente trabajo de grado, se pretende dar solución a la necesidad del cliente institucional de tener la tranquilidad de ofrecer jugos naturales de alta calidad a través de la utilización de pulpas naturales sin adición de agua, azúcar, ni aditivos químicos, que permitan brindar una experiencia memorable al cliente como si la fruta estuviera recién cosechada.

2. Formulación del Problema

Cada vez es mayor el número de restaurantes y establecimientos que ofrecen jugos naturales dentro de su Menú, lo anterior corresponde a la demanda del cliente que busca con mayor frecuencia bebidas naturales y saludables, que tengan bajo contenido de azúcar y que a su vez sean deliciosas y refrescantes.

Lo anterior ha llevado a que los restaurantes Gourmet se inclinen por comprar fruta fresca, con el objetivo de garantizar la buena calidad de las bebidas. Sin embargo, se convierte en un dolor de cabeza almacenar la fruta fresca, teniendo en cuenta los espacios reducidos de las cocinas de hoy, las altas temperaturas del ambiente, como también el poco tiempo en que una fruta fresca se convierte en sobremadura perdiendo sus cualidades sensoriales ante el paladar del consumidor.

Es por ello, que las pulpas de fruta natural son una buena alternativa para los restaurantes, ya que reducen el espacio de almacenamiento, el tiempo de preparación de las bebidas, se controla con mayor eficiencia el inventario.

Aunque en este momento se presentan ventajas significativas en la compra de pulpa natural congelada y existe oferta del producto en el mercado, se observa una importante oportunidad de mejora en otros aspectos como la calidad del producto, la estandarización de los procesos para garantizar la satisfacción del cliente y la asesoría personalizada que hacen que se pueda ser exitoso en el mercado objetivo.

3. Justificación

Con la creación de la nueva línea Premium de pulpa de fruta natural congelada, se pretende atender la necesidad del cliente institucional en el mercado objetivo, con el fin de facilitar la preparación de las bebidas naturales en su establecimiento, garantizando la calidad de las materias primas que conlleven a la satisfacción del cliente final a través de una experiencia sensorial tanto en los platos como en las bebidas que el cliente desee consumir.

Lo anterior idea de negocio, surgió porque en el año 2007 se creó una empresa procesadora de Frutas en la ciudad de Tuluá para el mercado Institucional, sin embargo, en ese momento no se construyó un Plan de Mercadeo lo cual dificultó la subsistencia de la empresa en los primeros años, como también la liquidación de la sociedad con la cual se había iniciado la empresa.

Teniendo en cuenta los éxitos y las oportunidades de mejora de la empresa anterior, la intención de realizar el plan de mercadeo es aplicar los conocimientos adquiridos durante la Maestría, para retomar la actividad económica, con mayor conocimiento y herramientas de mercadeo que permitan lograr un mayor éxito en el mercado, proyectar las ganancias y ser sostenibles en el tiempo.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Mercadeo para el lanzamiento de una línea Premium de Pulpa de fruta Natural y Congelada que permita llegar al 35% del mercado objetivo Institucional en la ciudad de Cali, alcanzando el punto de equilibrio en el segundo año.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el tamaño del mercado potencial de las pulpas de fruta Premium en la ciudad de Santiago de Cali.
- ✓ Establecer el Target del producto.
- ✓ Determinar la propuesta de valor para el mercado objetivo

5. Marco Teórico

Es muy importante tener en cuenta el análisis de los diferentes aspectos a evaluar dentro de un plan de mercadeo, para que este sea exitoso.

Sí bien, el éxito de un producto o servicio en el mercado no depende totalmente del plan de mercadeo; al utilizar las herramientas y análisis para su elaboración permite contar con más información, lo cual trae como consecuencia la toma de decisiones con un menor riesgo.

Según Dolan (2000), en un plan de Mercadeo es muy importante que exista congruencia en tres aspectos fundamentales:

- Congruencia entre el Programa y el Mercado: El cual habla de utilizar las herramientas apropiadas de Marketing de acuerdo con la segmentación de mercado realizada.
- Congruencia entre el Programa y la Compañía: Indica que el Programa de Marketing debe ir alineado con las fortalezas de la compañía que lo desarrolla, con el fin de que sea coherente y que la compañía pueda explotar al máximo la realización del Plan de Mercadeo, obteniendo para así el cumplimiento de los indicadores de venta.
- Congruencia entre los competidores y el Programa: Es importante analizar a la competencia, para lograr identificar las falencias de los competidores y potencializar las fortalezas de una compañía a través de la diferenciación, que permite generar valor para los consumidores.

También es importante tener en cuenta el concepto de Mezcla Ampliada de Dolan (2000), que incluye además de las 4P, otros aspectos importantes para la venta como: programas de fidelización, condiciones de pago, garantía, entre otros; cuya relevancia aplica dependiendo de la utilidad que tenga cada herramienta para agregarle valor al cliente o consumidor y que este a su vez, se represente en el corto o mediano plazo un retorno monetario a través del incremento en las ventas de la compañía.

6. Análisis de las 5´C

6.1. Compañía

La compañía se especializará en atender los clientes institucionales que valoren la calidad de los productos que a su vez ofrecen a sus clientes con el fin de brindar una experiencia memorable en su servicio.

Se caracterizará por brindar una asesoría personalizada, de acuerdo con las necesidades particulares de cada cliente.

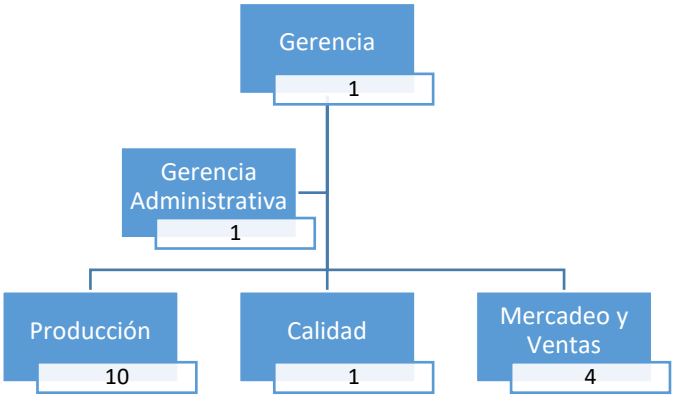
6.1.1Capacidad: Se cuenta con los conocimientos técnicos para estandarizar los procesos de producción de las líneas de pulpa de fruta congelada requeridas para el mercado institucional, adicionalmente, se cuenta con la experiencia en los procesos de conservación de la fruta y evaluación de la calidad desde la materia prima, hasta el proceso de elaboración del jugo natural.

La planta tendrá una capacidad instalada de: 35.000 kg/mes en productos procesados de fruta en un turno de 8 horas, con una logística de entrega entre 12 y 24 horas dentro del perímetro urbano.

6.1.2. Situación actual de la empresa: Es una propuesta de emprendimiento a partir de una experiencia anterior en el sector, con lo cual se pretende crear la empresa con un plan de mercadeo estructurado que permita alcanzar el punto de equilibrio en 1 año.

6.1.3. Organigrama de la empresa y de Marketing:

Gráfico1. Organigrama de la empresa y de Marketing con las operaciones claves para dar inicio al emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Proveedores: Se tendrá 2 clases de proveedores: distribuidores mayoristas de Fruta y compra de directa a productores, la primera se utiliza para garantizar el abastecimiento de la fruta durante todo el año.

6.1.5 Canal de Distribución: La distribución se realiza a través de venta directa en los próximos 2 años.

6.2. Colaboradores:

6.2.1. Perfil del Operario de Producción: Hombre o mujer entre 20-40 años, Bachiller, preferiblemente con experiencia en clasificación de fruta, debe contar con curso de Manipulación de alimentos y capacitaciones posteriores sobre BPM, como habilidades requeridas debe contar con capacidad de observación, recursivo, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad

6.2.2 Perfil de Ventas: Hombre o mujer entre 25-40 años, Profesional con experiencia en venta consultiva, con conocimiento del sector Horeca en la ciudad de Cali, dentro de las

cualidades requeridas: debe ser educado, formal, respetuoso, empático y con don de servicio.

6.2.3. Perfil Gerente Administrativo: Hombre o mujer entre 30-40 años, Profesional en áreas administrativas con experiencia en cargos administrativos, presupuestos, proyección financiera,

6.3 Competencia:

En general la mayor debilidad de las empresas productoras de Pulpa de Fruta actual, es la administración de los recursos financieros y la baja planeación de la demanda, lo cual les ha causado incrementos en los costos de producción, disminuyendo su rentabilidad.

Tabla 1 *Matriz de Competidores*

COMPETIDOR	POSICIONAMIENTO	PRESENTACIONES	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD
FRUTIHELEN SAS	Empresa con 24 años en el mercado, buena relación entre costo/calidad	100g, 250g, 1000g, 5000g y 20000g	Venta Directa	-Página web. - Facebook - Participación en eventos.
PULPIFRESH	Empresa con 10 años de trayectoria, llega a restaurantes pequeños.	100g, 500g, 1000g y 5000g.	Venta Directa	Página web. - Facebook
FRUTIDELICIAS Y CIA SAS	30 años en el mercado, flexibilidad en las entregas y diversificación de portafolio.	250g, 1000g, 5000g, 20.000g	-Venta Directa -Autoservicios -Exportación	Página web. - Facebook
UNIVERSAL DE FRUTAS SAS	12 años en el mercado, llega a Restaurantes, con precios más bajos	100g, 150g, 250g, 500g, 1000g y 5000g	Venta Directa	Página web.

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Propuesta de valor de la competencia: Entregas Oportunas, facilidad en la utilización.

6.3.2 Productos sustitutos o competencia indirecta: Algunos clientes del sector institucional, compran actualmente Fruta fresca, principalmente de Bodegas de Santa Elena, Mayoristas y Distribuidores de Fruta.

6.4. Clientes Potenciales:

Los clientes potenciales de la pulpa de fruta natural congelada son aquellos que comparten nuestros valores y propósitos; en este caso son empresas preocupadas por la satisfacción del cliente final y su experiencia sensorial dentro del restaurante.

6.4.2. Perfil del cliente institucional:

- Restaurantes Gourmet: Se caracterizan por elaborar platillos especializados de algún tipo de comida como la italiana, asiática, comida de tradición entre otros, donde los ingredientes son escogidos por su calidad, buscando entregar a los clientes una experiencia memorable cuidando cada detalle.
- Tiendas de Jugos Saludables: Se caracterizan por ofrecer diferentes opciones de mezclas de sabores de fruta e incluso batidos funcionales de frutas mezclados con verduras.
- Restaurante-Bar: Cuentan con opciones de buena comida acompañada de bebidas no alcohólicas y alcohólicas.
- Comida rápida: Ofrecen principalmente: Perros, Hamburguesas y Emparedados, los ambientes son modernos y la tendencia para acompañar estas comidas está dirigida a

opciones más saludables a las bebidas carbonatadas ya que el público objetivo trata de compensar las calorías de la deliciosa comida con una bebida baja en calorías.

- Hoteles: Los Restaurantes de los Hoteles de 4 y 5 estrellas ofrecen alta calidad en sus Buffet y Platos a la carta, como también en las bebidas que ofrecen.

6.4.3. Proceso de Compra:

1. Son muy importantes los proveedores referidos de otros restaurantes.
2. También alimentan su base de proveedores de eventos gremiales para el sector HORECA.
3. Reciben nuevos proveedores para escuchar propuestas
4. Buscan en internet antes de llamar o solicitar una cita.
5. Comparan como mínimo 3 proveedores (calidad, oportunidad, servicio).
6. Las pruebas organolépticas, las realiza el chef, quien decide si el proveedor es aceptado.
7. Compras revisa los acuerdos de pago y tiempos de entrega.

6.4.4. Los Influenciadores: El chef y auxiliares de Cocina: Tienen gran peso en la toma de decisión, ellos evalúan la calidad de los productos y su funcionalidad, deciden si aprueban los proveedores de acuerdo con su necesidad.

…Consumidor Final: Los clientes pueden manifestar su satisfacción o inconformidad a través de comentarios a los meseros, encuestas de Satisfacción o buzón de sugerencias. También es probable que algunos clientes no se manifiesten al respecto y decidan no volver a pedir jugos naturales si no quedaron satisfechos con el producto.

6.5 Contexto:

Mediante la aplicación del análisis PESTAL realizamos el estudio del contexto:

Político: Dentro del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola de 2012-2022 “, *el cual contribuirá a mejorar las condiciones productivas, organizacionales y comerciales de los productores hortofrutícolas facilitando su acceso oportuno a los servicios de asistencia técnica especializada, transferencia de tecnología, financiación, información y acompañamiento socioempresarial*”., se encuentra el apoyo al sector Frutícola del departamento del Valle del Cauca y se incluyen las frutas de mayor interés para la compañía como lo son: Lulo, Mango, Tomate de Árbol, Guayaba, Fresa, Mora.

Económico: De acuerdo a la información de la cámara de comercio de Cali, El Valle del Cauca es el segundo Departamento de mayor producción de frutas, y en el informe de Enfoque Competitivo del 21 de marzo de 2014, se evidencia que existen 20 empresas registradas como transformadoras de fruta, como lo muestra la siguiente tabla:

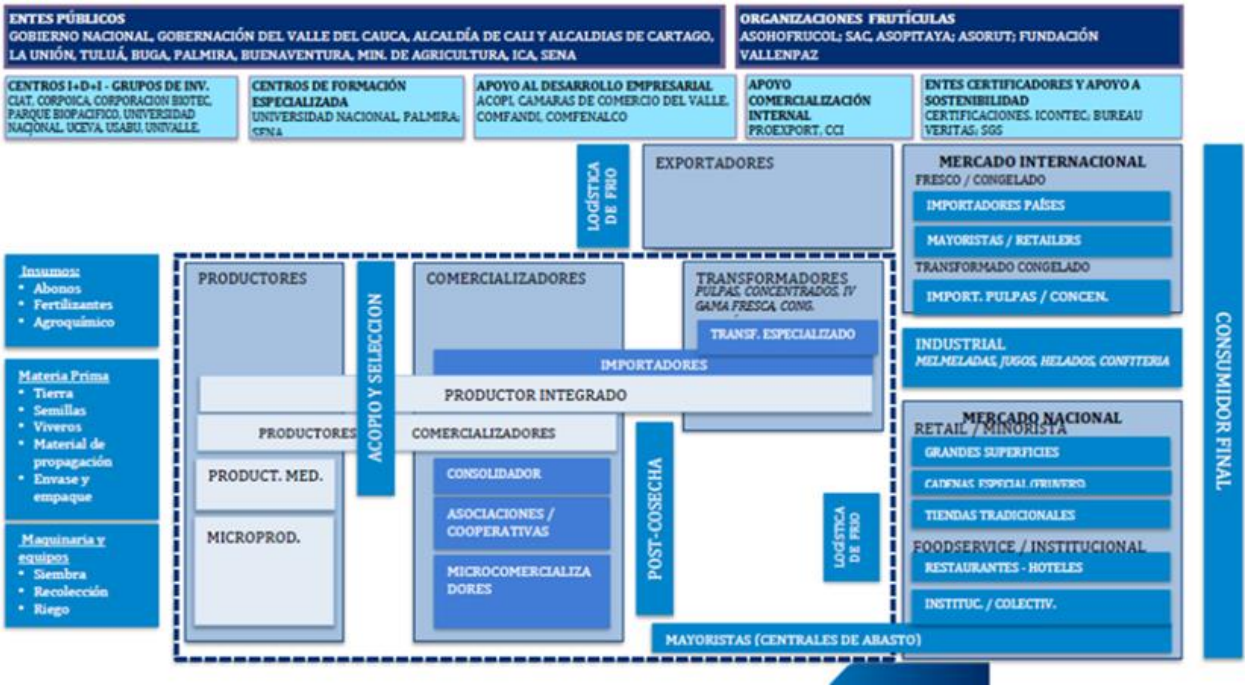
Tabla 2 *Identificación de los Eslabones en el Cluster de Frutas del Valle del Cauca*

Eslabón	No. Empresas	Facturación (MM COP)
Productores	182	553,0
Comercializadores	50	1.120,0
Importadores	28	180,0
Exportadores	15	1,2
Transformadores	20	200,0
Total	**295**	**2.054,2**

Fuente: Entrevistas a empresarios, Minagricultura, DANE; Superintendencia de Sociedades, Asocámaras, 2014.

De igual manera, la cámara de comercio elaboró un mapa conceptual sobre el Cluster de Pulpas de Fruta en el Valle del Cauca y los diferentes organismos del sector público y privado que intervienen en el desarrollo de este sector económico:

Gráfico 2: Mapa del Cluster de Frutas Frescas



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, 2014

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la oferta de fruta fresca en Colombia es irregular, principalmente por tres aspectos:

- Intermitencia o irregularidad en la oferta de frutas: debido a la estacionalidad o periodicidad de los cultivos frutales, por tal razón en determinadas épocas del año los precios de las frutas pueden subir drásticamente debido a la escasez o sobreproducción de fruta.

- El cambio climático: Los agricultores pueden programar la cosecha de los cultivos de fruta en diferentes temporadas del año, sin embargo, fenómenos de sequía e inundaciones pueden afectar los cultivos, llegando a bajar la calidad de las frutas, incluso puede llegar a perder los cultivos.
- Efectos de Oferta-demanda: Los precios de la fruta fresca pueden variar de acuerdo a la demanda de fruta por parte del sector industrial y el consumidor final.

Socio-Culturales: Colombia ha sido un país Hortofrutícola por tradición, las personas han consumido fruta fresca y jugos de fruta en sus hogares. Sin embargo, en los últimos años la tendencia de consumo en el hogar ha cambiado, el rol de la mujer en la vida profesional ha traído como consecuencia, que los miembros de la familia almuercen cada vez más por fuera del hogar, por lo cual las personas visitan con mayor frecuencia los restaurantes para almorzar y cenar.

Anteriormente, el consumo de alimentos fuera del hogar se asociaba a ocasiones especiales, por lo cual los platos de comida se acompañaban en su mayoría por bebidas gaseosas. Teniendo en cuenta que la tendencia a cambiado, las personas cada vez más solicitan bebidas naturales como los jugos, procurando tener una alimentación balanceada y saludable.

Tecnológico: En Colombia existe la tecnología y equipos necesarios para la puesta en marcha de una planta de producción de productos derivados de fruta, así como también los métodos de conservación de la fruta fresca para evitar pérdidas por manejos postcosecha de la materia prima. En este punto cabe resaltar que Colombia ha tenido avances importantes en

la implementación de tecnologías para desarrollar cuartos fríos y de congelación eficientes para los procesos productivos y con versatilidad en las dimensiones requeridas.

Ecológico: Los residuos de la transformación de fruta fresca son altamente biodegradables y se pueden utilizar como abono orgánico para los cultivos, como también se pueden convertir en materias primas de laboratorios cosméticos que utilizan la cáscara y semillas de frutas como la uva para la fabricación de sus productos.

Legales: En términos legales, el decreto 3075 de 1997 y la resolución 2674 de 2013, rigen las normas de Buenas Prácticas de Manufactura dentro una planta de alimentos para garantizar aspectos como: Higiene, evitar contaminación cruzada, flujo de procesos entre otros. Así mismo es importante resaltar que la ley 590 del 2000, como también la modificación por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007, busca: "*Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes*", para lo cual cuentan también con regímenes tributarios especiales con el fin de incentivar a la formalización de las Mipymes y Pymes.

6.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

6.6.1 Poder de Negociación con los Proveedores: En este momento, sigue siendo una debilidad, ya que tanto el producto como el comercializador normalmente incumplen los acuerdos, cuando tienen una mejor propuesta económica, para minimizar ese riesgo es importante hacer contratos de compra, donde se aseguré que se comprará lo pactado, si

cumple con las normas fitosanitarias y de calidad requeridas para el proceso de producción, con el fin de garantizar el abastecimiento, de igual manera en este mercado siempre se debe tener proveedor A, proveedor B, proveedor C de cada fruta, para garantizar el cumplimiento al cliente institucional.

6.6.2 Poder de Negociación de los Compradores: En la actualidad los clientes institucionales tienen un mayor poder sobre la compra al contar con numerosas alternativas en el mercado que van desde productos fabricados en la informalidad, productos de baja calidad o baja estandarización de calidad, entre otros.

6.6.3 Amenaza de nuevas empresas entrante: Las barreras de entrada de nuevos competidores son muy bajas, dado a que la tecnología es fácil de conseguir, y en la mayoría de los casos, pueden iniciar de manera artesanal. Lo complejo es estandarizar los procesos, la calidad de producto, en ese punto es donde la compañía será líder en el mercado para ofrecer una propuesta de valor diferente.

6.6.4 Amenaza por productos Sustitutos: Los productos sustitutos en bebidas son muy fuertes ya que tenemos grandes marcas en Bebidas carbonatadas, en Té, Aguas Saborizadas entre otros, que tienen una fuerte logística de distribución lo que conlleva a que se encuentren en muchos lugares, sin embargo en el sector Horeca el valor de comprar un Jugo Natural de un producto sustituto no es muy diferente y la tendencia del consumidor actual es a tener una mayor consciencia sobre los alimentos que ingiere para conservar una buena salud, lo cual favorece el crecimiento de la preferencia de bebidas naturales como los jugos de fruta.

6.6.5. Rivalidad Competitiva dentro de la Industria: Los competidores fuertes que actualmente existen en el mercado tienen una trayectoria importante, un buen nombre en el mercado, sin embargo siempre existen dolores o insatisfacciones por parte de los clientes actuales o potenciales, por lo cual el objetivo corporativo es identificar esas oportunidades para lograr diferenciación en la cual el cliente le de valor, de esta manera se puede pasar de un océano rojo como el que atraviesa el segmento a un océano azul, donde la propuesta de valor nos lleve a competir con condiciones favorables tanto para la compañía como para los clientes.

7. Investigación de Mercado

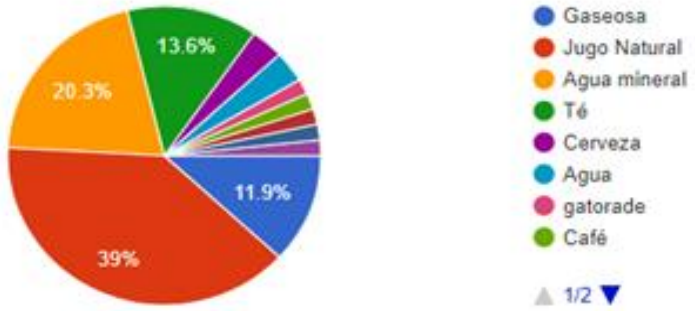
7.1. Objetivo de la Investigación Cualitativa

Con el fin de conocer las variables que determinan la decisión de compra del consumidor final para comprar o consumir un Jugo natural en el sector Horeca se realizó una encuesta con consumidores potenciales, adicionalmente se realizó 3 entrevistas a profundidad de Administradores de Restaurantes reconocidos por su Calidad en platos fuertes y en bebidas.

7.2. Resultados de la Investigación

Los hallazgos más importantes de la investigación son los siguientes:

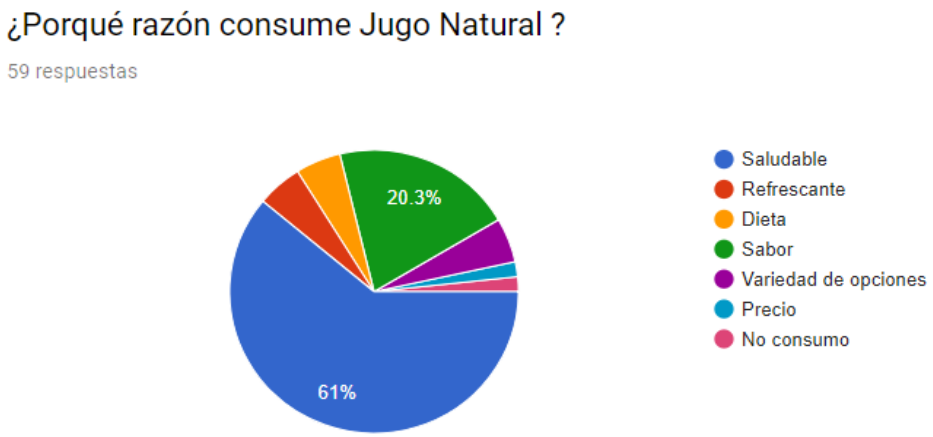
Gráfico 3. ¿Cuál es la bebida que más consume fuera del hogar?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas encuestadas son casadas o en unión libre, las cuales manifestaron que la bebida que más consumen fuera del hogar son los jugos naturales.

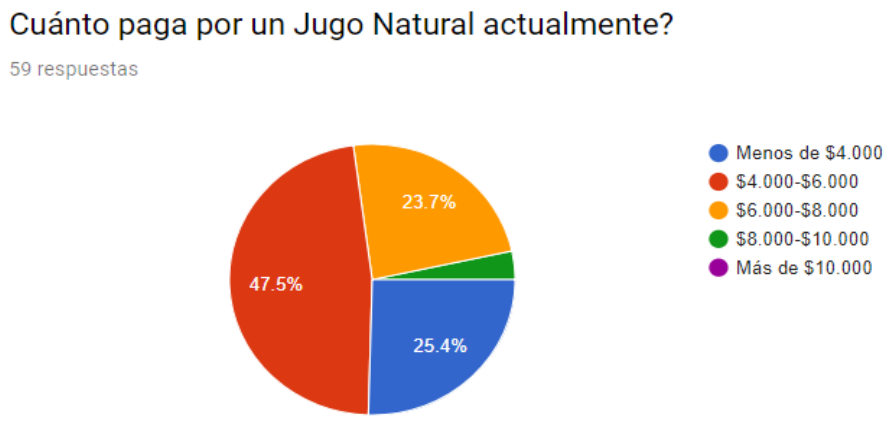
Gráfico 4. Razón principal para consumir Jugo Natural



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas respondió que la razón para consumir jugos naturales es porque son saludables con un 61% de participación, seguido por su sabor con un 20,3%, lo cual indica que el cliente final aprecia un jugo natural sin conservantes, es decir que las características organolépticas del producto representen la naturalidad de la fruta, con la cual se cumplen las dos condiciones: Saludable y Sabor.

Gráfico 5. Valor del Jugo natural que actualmente paga



Fuente: Elaboración Propia

El 47,5% contesto que pagaba entre $4.000 y $6.000 por un Jugo Natural de Fruta, siendo un argumento importante para demostrar la rentabilidad de la elaboración de Jugos Naturales para el cliente Institucional, teniendo en cuenta el costo de la pulpa de fruta en el mercado.

Por otro lado, en las entrevistas a profundidad con los administradores de los Restaurantes, se encontró como hallazgo significativo, que los Chef y los clientes finales son determinantes en el momento de escoger un proveedor de pulpa de fruta ya que realizan pruebas para determinar la calidad organoléptica del producto como primera medida y luego negocian el precio, frecuencia de entrega y plazo de pago.

También se encontró que algunos restaurantes optan por la compra de fruta fresca, debido a que quieren garantizar la calidad de sus jugos, asociado a que en el pasado

tuvieron experiencias negativas con las marcas de pulpa de fruta, lo cual disminuyó la reputación de la categoría en dichos restaurantes.

7.3. Conclusiones de la Investigación

- Los clientes finales escogen los sitios de consumo de jugos naturales, teniendo en cuenta que el jugo cumpla con el atributo de Sabor a Fruta fresca y las demás características organolépticas que indiquen que el jugo es Saludable (libre de aditivos y colorantes).
- La relación entre el precio que el cliente final está dispuesto a pagar versus el costo unitario de la pulpa de fruta, sigue teniendo un buen Margen de Rentabilidad para el cliente institucional que puede llegar a ser del 50%

8. Análisis DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
· Falta de recursos para la inversión inicial. · Los proveedores de fruta pueden desabastecer si encuentran un cliente ocasional que pague un mayor precio.	· No existe una marca diferenciada con la propuesta de valor. · Carencia de Línea Premium en el mercado. · Tendencia del consumidor a comprar alimentos de respaldo o confianza. · Tendencia del consumidor a tener una alimentación más saludable.
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
· Calidad del producto · Conocimiento técnico en el desarrollo de los procesos productivo. · Conocimiento en la implementación de Normas de Calidad: BPM, HACCP, ISO 9001, ISO22000 · Flexibilidad en las presentaciones, de acuerdo al volumen de jugo que emplee el cliente institucional.	· Competencia informal a bajo costo y de menor calidad. · Costos variables de materias primas, lo que conlleva a tener márgenes de rentabilidad fluctuantes. · La disponibilidad de la fruta depende de factores externos: Clima, estacionalidad de las cosechas, oferta y demanda variable (diaria). · Altos costos de la cadena de frío.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior, se observa lo importante que es realizar acuerdos comerciales tanto con proveedores, para disminuir el riesgo de desabastecimiento de materia prima, como con los clientes para tener una mayor planeación de la demanda que a su vez conduzca a una mejor programación de la producción.

Por otro lado, también se visualiza una importante oportunidad de llegar al mercado de la categoría con una propuesta de valor diferenciadora.

9. Marketing Estratégico

Este capítulo tiene como objetivo determinar el mercado, el target (mercado relevante) y el posicionamiento de la línea de pulpa de fruta natural congelada.

9.1. Estimación de Tamaño de Mercado para Pulpa de Fruta Premium:

En Cali, el tamaño de Mercado para la Pulpa de Fruta Premium es de $84.000.000/ mes, teniendo en cuenta el número de clientes B2B que están dentro del Target, con un consumo promedio de pulpa de 40.000 unidades /mes. La información anterior se obtuvo con la información de la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali del año 2015, teniendo en cuenta las zonas donde se concentran la mayoría de los Restaurantes Gourmet, multiplicado por el consumo promedio actual que tienen los restaurantes/mes, obtenido de las entrevistas a profundidad con administradores de Restaurantes.

9.2. Segmentación:

Para el caso de la Línea Premium de Pulpa de fruta natural congelada la segmentación de los clientes se realizó a través de las entrevistas a profundidad con los administradores de los establecimientos y /o Jefes de compra, dentro de los cuales se determinó que la orientación al cliente y por ende, el nivel de satisfacción que el cliente institucional quiere transmitir a sus usuarios como propuesta de valor como Marca o establecimiento, es determinante para la escogencia de sus proveedores y de la calidad de los insumos que utilizan para sus preparaciones.

9.2.1Segmento Objetivo (Target): Para establecimientos del sector HORECA preocupados por tener experiencias memorables en sus clientes, incluyendo la preparación de bebidas naturales de alta calidad con el fin de lograr la satisfacción del cliente final.

9.3. Posicionamiento

Al tener el segmento objetivo determinado, se establece la siguiente declaración de posicionamiento de TropicFruit: Para establecimientos del sector Horeca que buscan la satisfacción integral del cliente final a través de una experiencia memorable en sus platos, bebidas y servicio, ofrecemos pulpas de fruta natural congelada de calidad Premium mediante asesoría personalizada de nuestro equipo comercial, que permite ofrecer con confianza Jugos Naturales con el verdadero sabor a fruta.

9.3.1 Propuesta de Valor

Para crear la propuesta de Valor de TropicFruit, se realizó la cada de Medios fines:

Tabla 4. Cadena de Medios Fines TropicFruit

CADENA MEDIOS-FINES TROPICFRUIT				
ATRIBUTOS		BENEFICIOS		VALORES
TANGIBLES	INTANGIBLES	FUNCIONALES	EMOCIONALES	
Presentación: 80g, 100g y 120g.	Procesos estandarizados de producción	Sabor Natural	Confianza al ofrecer Jugos naturales	Resuelve la necesidad de tener la confianza para ofrecer jugos Naturales de Calidad a los clientes con una pulpa premium
Empaque de Polietileno individual		Facilita la preparación de Jugos Naturales	Tranquilidad de contar con un buen producto	
Congelada	Asesoría Técnica	Disminuye el tiempo de servicio.		
Sin colorantes, ni conservantes Artificiales	Servicio de entrega Oportuno 24 horas	Almacenamiento práctico	Satisfacción del cliente.	
Características Organolépticas, de la fruta natural.		Se evitan desperdicio por sobremaduración de fruta		
Precio +15%				
Materia Prima (Fruta) de alta calidad				

Fuente: Elaboración Propia

Generar confianza en la elaboración de Jugos Naturales a partir de Pulpa de Fruta Natural Congelada de Calidad Premium y la asesoría personalizada, que acompañe las experiencias memorables que desean transmitir los establecimientos del sector HORECA a sus clientes.

La frase de posicionamiento es: 100% Natural

Dentro de la declaración de posicionamiento está *the reason to Belive* como:

- Pulpa de Fruta Natural libre de conservantes y colorantes artificiales.
- Con el Sabor de la fruta recién cosechada.
- La porción perfecta para un Jugo Natural.

10. Mezcla de Mercadeo

10.1. Estrategia de Producto

- Prueba de Aceptación: Se realizará prueba de producto en 10 clientes institucionales relevantes, donde se evaluará sus características organolépticas, presentación del empaque, facilidad en el uso, el rango de precios que está dispuesto a pagar el restaurante o establecimiento por una pulpa de mejor calidad. Así mismo se confirmará el valor que tiene para el cliente la asesoría técnica del Representante Comercial.
- Lanzamiento de Línea Premium de Pulpa de Fruta Natural Congelada en sabores: Mango, Mora, Lulo, Fresa, Maracuyá.
- Presentaciones de la pulpa de fruta en: 80g, 100g, 120g. acorde a la medida de los vasos que utilicen en los restaurantes con el objetivo de obtener una concentración de fruta óptima para el consumidor final.
- Empaque: Bolsa de Polietileno transparente, Etiqueta en la parte superior del embalaje x 10 unidades, con la información estrictamente necesaria y Logo de compañía (Ver anexo 1), de fácil apertura y almacenamiento.

10.2. Estrategia de Precio

10.2.1. Estrategia de precio Premium o Precio de Prestigio: la cual va estar un 15% por encima del precio promedio del mercado, Según Kerin, 2003, el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren. Se realizará una revisión

de precios semestral, teniendo en cuenta la fluctuación de la materia, y la tendencia del costo de la misma.

10.2.2. Estrategia de ajuste de precio

- Descuento por pronto pago del 2%.
- Descuento por compra de alto volumen y frecuencia semanal de compra.
- Para compras inferiores a $50.000 se factura el costo de domicilio.
- Para compras fuera de Cali, se factura el flete.
- El precio de la pulpa es directamente proporcional al gramaje.

10.3. Estrategia de Plaza

- Se realizará a través de venta directa en Cali en el canal institucional, con fuerza de ventas propia, capacitada y con las herramientas necesarias para el proceso de venta: material de Apoyo (Catálogo o Brochure, Lapiceros, Tarjetas de Presentación, entre otros).

  Teniendo en cuenta la investigación de tamaño de mercado, se realizará distribución geográfica de las zonas de mayor potencial en la ciudad de Cali, por vendedor de la siguiente manera:

  - Zona Oeste: Peñón y Granada
  - Zona Centro: San Antonio-San Fernando
  - Zona Sur: Ciudad Jardín- El Ingenio
  - Zona Norte: Santa Mónica y Acopi

- Venta online a través de Redes Sociales que direccionen a la página Web para realizar la transacción
- Punto de Fábrica

10.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación de TropicFruit se realizará con uniformidad de marca, utilizando los colores representativos del logo de la compañía (amarillo, verde, rojo y naranja), evocando a lo natural; para ello, se empleará principalmente la transmisión de la propuesta de valor a través de la fuerza de ventas y material de Merchandising, y se complementa con la utilización de canales Digitales como:

- Página Web: www.tropicfruit.com, (ver anexo # 3)
- Catálogo (ver Anexo 5)
- Empaque (Ver Anexo 5)
- Redes Sociales. (Ver Anexo 4)

11. Proyección y Control

Tabla 5. Proyección de Venta

PARÁMETROS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
VOLUMEN	5.000	7.000	8.500	10.000	13.000	17.000	20.000	24.000	28.000	33.000	38.000	42.000	245.500
PRECIO UNITARIO	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 1.300	$ 15.600
COSTO UNITARIO	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 7.800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Resultados Financieros.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingreso Liquido Total	$ 6.500.000	$ 9.100.000	$ 11.050.000	$ 13.000.000	$ 16.900.000	$ 22.100.000	$ 26.000.000	$ 31.200.000	$ 36.400.000	$ 42.900.000	$ 49.400.000	$ 54.600.000	$ 319.150.000
Costo directo Total	$ 3.250.000	$ 4.550.000	$ 5.525.000	$ 6.500.000	$ 8.450.000	$ 11.050.000	$ 13.000.000	$ 15.600.000	$ 18.200.000	$ 21.450.000	$ 24.700.000	$ 27.300.000	$ 159.575.000
Ganancia Bruta Total	$ 3.250.000	$ 4.550.000	$ 5.525.000	$ 6.500.000	$ 8.450.000	$ 11.050.000	$ 13.000.000	$ 15.600.000	$ 18.200.000	$ 21.450.000	$ 24.700.000	$ 27.300.000	$ 159.575.000
Gastos Totales de Marke	$ 1.000.000	$ 500.000	$ 700.000	$ 900.000	$ 1.000.000	$ 700.000	$ 500.000	$ 500.000	$ 750.000	$ 850.000	$ 900.000	$ 1.000.000	$ 9.300.000
Gastos de Administració	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 2.800.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.200.000	$ 32.000.000
Gastos Financieros	$ 400.000	$ 450.000	$ 500.000	$ 510.000	$ 520.000	$ 500.000	$ 480.000	$ 500.000	$ 550.000	$ 600.000	$ 550.000	$ 500.000	$ 6.060.000
Utilidad Neta Antes IR	-$ 150.000	$ 1.600.000	$ 2.325.000	$ 2.290.000	$ 4.130.000	$ 7.050.000	$ 9.220.000	$ 11.800.000	$ 14.100.000	$ 17.000.000	$ 20.250.000	$ 22.600.000	$ 112.215.000
Impuesto de Renta	$ -	$ 528.000	$ 767.250	$ 755.700	$ 1.362.900	$ 2.326.500	$ 3.042.600	$ 3.894.000	$ 4.653.000	$ 5.610.000	$ 6.682.500	$ 7.458.000	$ 37.080.450
Utilidad Después IR	-$ 150.000	$ 1.072.000	$ 1.557.750	$ 1.534.300	$ 2.767.100	$ 4.723.500	$ 6.177.400	$ 7.906.000	$ 9.447.000	$ 11.390.000	$ 13.567.500	$ 15.142.000	$ 75.134.550

Fuente: Elaboración propia

12. Cronograma de Actividades

Tabla 6. Cronograma de Actividades

EJECUCIÓN	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	Responsable
Prueba de producto en clientes potenciales													Comercial/ Mercadeo
Revisión de Resultados													Mercadeo
Entrega de primer lote de producto													Producción
Registro INVIMA													Calidad
Capacitación a la Fuerza de ventas													Mercadeo
Lanzamiento de Línea Premium													Mercadeo
Ejecución de campaña en redes sociales													Mercadeo
Revisión de resultaos de la Ejecución													Mercadeo

Conclusiones y Recomendaciones

- Se logró determinar el tamaño de mercado potencial en el canal institucional de Pulpa de Fruta Natural congelada con una venta esperada superior a $30MM/mes en el primer año.
- El beneficio más apreciado por el cliente final en los jugos naturales es: Saludable y Sabor.
- El target son restaurantes Gourmet donde se logra conectar su necesidad con la propuesta de valor otorgada.
- Anterior al lanzamiento se realizará una prueba de aceptación en clientes potenciales, teniendo en cuenta la experiencia previa de la empresa anterior, donde se evaluaron los sabores y presentaciones más apetecidas por los clientes del sector HORECA.

Referencias

- Dolan, R. (2000). Comentario sobre estrategia de marketing. *Harvard Business Review*, 1 - 19.
- Ambrosio V. (2000). Plan de Marketing Paso a Paso. 1era edición. Prentice Hall.
- Clow & Baak (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. 4ª edición. Pearson Educación.
- Kotler & Armstrong (2012). Marketing. Pearson Educación. 14a edición.
- Kotler & Keller (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación. 14a edición.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (2005). Marketing: McGraw-Hill.
- Asohofrucol (marzo 2018) Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola Fase 2015. http://www.asohofrucol.com.co/
- Cámara de comercio (marzo 2014). Enfoque Competitivo http://www.ccc.org.co/file/2014/03/Enfoque-competitivo-marzo.pdf
- Resolución 2674 de 2013 (agosto de 2013) http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6
- Decreto 3075 de 1997 (octubre 2017)
- https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_3075_1997.pdf
- Dinero (febrero de 2017). Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586

Anexos

Anexo 1. Isologo de la Marca Tropicfruit

TropicFruit
100% Natural

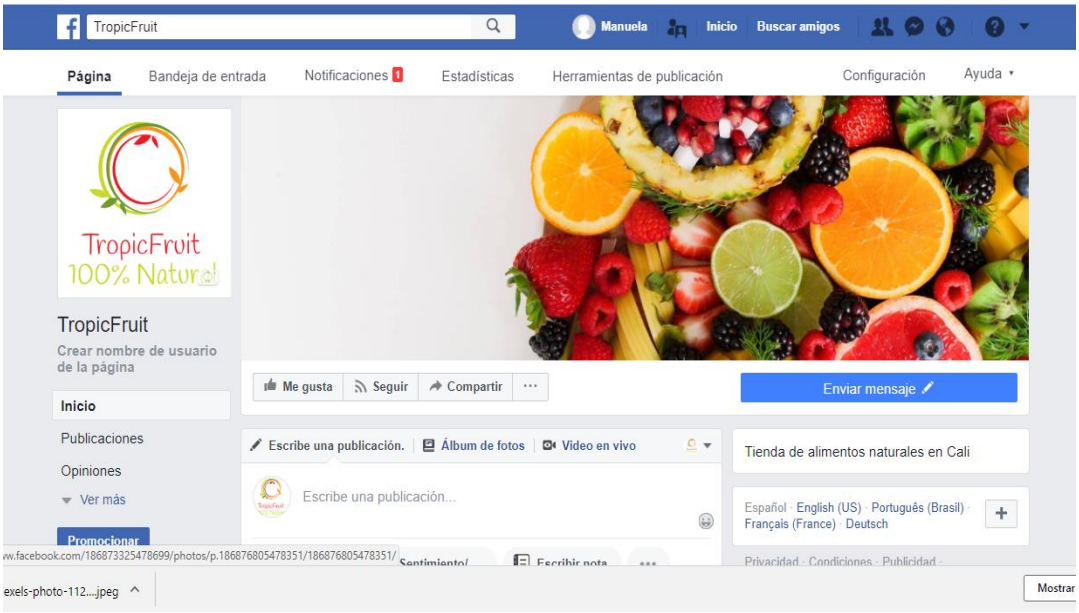
Anexo 2: Atributos valorados por el consumidor Final

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3. Página Web Corporativa

Fuente: Elaboración propia (sitio web en construcción)

Anexo 4. Página de Facebook TropicFruit



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5. Catálogo TropicFruit

Fuente: Elaboración Propia