



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE JUGOS EN LA  
CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Licenciado en Administración de  
Empresas**

**Autor:**

Pablo Andrés Narváez Cordero

**Director:**

Ing. María Verónica Rosales Moscoso

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación va dedicado a mi familia por su apoyo y amor incondicional; a mis padres, Romel y Teresita, por el enorme sacrificio que realizan día a día para mantenerme en una condición privilegiada, además de su cariño, paciencia, comprensión y respaldo permanente; a mi hermano Juan, por ser el vivo ejemplo de bondad, fortaleza y calidad humana; a mi hermano Pedro, por ser mi mejor amigo y mi mano derecha en todo momento, por compartir mi vida como ningún otro. De manera muy especial, este trabajo va dedicado también a mi tía Katy y al primero de mis sobrinos, que hoy me cuidan y comparten mi alegría desde el cielo.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que derrama sobre mí; a mis padres, por darme la oportunidad de estudiar y cumplir con mis sueños. Agradecer también a toda mi familia y cada una de las personas que han estado junto a mí para brindarme su lealtad, apoyo y sabiduría, fortaleciendo mi crecimiento profesional y personal. Agradecer también de forma especial a mi tutora, Verito Rosales, por la amabilidad y carisma mostrada desde el primer minuto, por su sabiduría y los conocimientos aportados a lo largo del desarrollo del presente trabajo de graduación.

## Índice de Contenidos

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Tablas .....	v
Índice de Figuras.....	v
RESUMEN:.....	vi
ABSTRACT: .....	vi
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO 1</i> .....	<i>2</i>
1. MARCO TEÓRICO .....	2
1.1 Conceptualización de la Planificación Estratégica de Marketing.....	2
1.3 Importancia de la Planificación estratégica de marketing.....	3
1.4 Estructura del plan estratégico de marketing.....	4
1.4.1 Definición de la misión y valores empresariales.....	5
1.4.2 Análisis de la situación de la empresa .....	5
1.4.3 Determinación de objetivos.....	5
1.4.4 Formulación de estrategias.....	6
1.4.5 Control y medición .....	6
1.4.6 Definición de la visión .....	6
1.5 Mercados meta y segmentación.....	6
1.6 Marketing mix .....	9
1.7 Modelo de negocio.....	11
1.8 Metodología Lean Startup .....	11
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	14
2.1 Conceptualización e importancia .....	15
2.2 Macroentorno.....	16
2.2.1 Análisis Político.....	17
2.2.2 Análisis Económico .....	18
2.2.3 Análisis Social.....	20
2.2.4 Análisis Tecnológico .....	21
2.2.5 Análisis Ambiental .....	23
2.2.6 Análisis Legal.....	23
2.3 Microentorno .....	25
2.3.1 Análisis de Entrada de Nuevos competidores .....	26
2.3.2 Poder de Negociación con Proveedores.....	27
2.3.3 Poder de Negociación con Clientes .....	28
2.3.4 Productos Sustitutos.....	29
2.3.5 Rivalidad entre Competidores .....	30
2.4 Análisis DAFO cruzado .....	31
<i>CAPÍTULO 3</i> .....	<i>34</i>
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	34
3.1 Objetivos.....	34
3.2 Metodología.....	34
3.2.1 Participantes .....	34

3.3 Recopilación de datos.....	35
3.3.1 Cuestionario para expertos en marketing.....	35
3.3.2 Cuestionario para grupos focales.....	41
3.4 Análisis de datos .....	51
<i>CAPÍTULO 4.....</i>	<i>53</i>
4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	53
4.1 Desarrollo de las estrategias de marketing .....	53
4.1.1 Estrategia de segmentación .....	53
4.1.2 Estrategia de posicionamiento de marca o branding .....	54
4.1.2.1 Competidores .....	54
4.1.2.2 Necesidades de los clientes .....	55
4.1.2.3 Diferenciación .....	55
4.1.2.4 Reconocimiento de la marca .....	56
4.1.2.5 Declaración de la estrategia de posicionamiento .....	56
4.1.3 Estrategia funcional o marketing mix .....	56
4.1.3.1 Producto.....	56
4.1.3.1.1 Marca .....	57
4.1.3.1.2 Packaging .....	57
4.1.3.1.3 Imagen.....	60
4.1.3.2 Precio.....	62
4.1.3.3 Plaza .....	62
4.1.3.4 Promoción.....	63
4.1.3.4.1 Estrategia de comunicación.....	63
4.1.3.4.2 Canales de comunicación .....	64
4.1.3.4.2 Comunicación personalidad de marca .....	64
4.1.4 Estrategia de Cartera.....	65
4.2 Propuesta del plan de acción .....	65
4.3 Planteamiento de métricas para evaluar su implementación .....	66
4.3.1 ROI de marketing .....	66
4.3.2 Costo de adquisición de clientes (CAC) .....	67
4.3.3 Métrica de eficiencia.....	68
4.3.4 Métrica de eficacia.....	68
<i>CONCLUSIONES .....</i>	<i>69</i>
<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>70</i>
<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>71</i>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Plan de acción .....	65
-------------------------------	----

## Índice de Figuras

Figura 1. Tasa de Empleo Bruto Nacional .....	19
Figura 2. Tasa de Desempleo Nacional .....	20
Figura 3. Cinco fuerzas de Porter .....	25
Figura 4. Mercado de Jugos, Néctares, Zumos en Ecuador .....	30
Figura 5. Análisis FODA .....	32
Figura 6. Matriz DAFO cruzado.....	33
Figura 7. Explicación del significado del logotipo de marca .....	57
Figura 8. Propuesta 1 packaging jugo de manzana.....	58
Figura 9. Propuesta 2 packaging jugo de manzana.....	58
Figura 10. Propuesta 1 packaging jugo de piña .....	59
Figura 11. Propuesta 2 packaging jugo de piña .....	59
Figura 12. Ilustración de un jugo Wanlla .....	61
Figura 13. Representación forma de distribución.....	63

## **RESUMEN:**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico de marketing para un emprendimiento basado en un modelo de negocio apoyado en la metodología de Lean Startup para la elaboración y comercialización de jugos de manzana y piña, en la ciudad de Cuenca. Una vez establecida la fundamentación teórica con respecto a la planificación estratégica de marketing y la metodología Lean Startup, se llevó a cabo un análisis situacional del proyecto a través de la aplicación de herramientas de análisis como pestel, Las 5 fuerzas de Porter y la matriz DAFO cruzado, con la finalidad de obtener información relevante sobre el emprendimiento y su entorno. El enfoque adoptado por la investigación fue de carácter cualitativo mediante la realización de grupos focales y entrevistas con expertos en marketing que favorecieron el desarrollo de las estrategias concebidas en el plan.

**Palabras clave:** jugos naturales, lean startup, marketing estratégico, planeación estratégica de marketing.

## **ABSTRACT:**

The main objective of this research work is to develop a strategic marketing plan for an enterprise based on a business model supported by the Lean Startup methodology for the production and marketing of apple and pineapple juices in the city of Cuenca. Once the theoretical foundation regarding strategic marketing planning and the Lean Startup methodology was established, a situational analysis of the project was carried out through the application of analysis tools such as Pestel, Porter's 5 forces and the crossed SWOT matrix, to obtain relevant information about the enterprise and its environment. The approach adopted by the research was qualitative by conducting focus groups and interviews with marketing experts who favored the development of the strategies conceived in the plan.

**Keywords:** lean startup, natural juices, strategic marketing, strategic marketing planning.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

## **INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica de marketing, al marcar el camino a seguir por la organización para alcanzar los objetivos fijados por el área de marketing y ventas, adquiere un papel fundamental dentro del desarrollo operacional de las empresas. Sin embargo, el emprendimiento que se dedica a la elaboración y comercialización de jugos, Wanlla, padece de una muy escasa presencia de la planificación como parte de uno de los principales ejes dentro de la ejecución del proyecto. Por este motivo, la presente investigación pretende elaborar un plan estratégico de marketing a través del análisis situacional, el análisis del mercado y el desarrollo de las estrategias propuestas en el plan de acción. El enfoque a utilizar es de carácter cualitativo mediante la aplicación de entrevistas y grupos focales; esperando otorgar al proyecto un plan estratégico de marketing útil en la persecución de sus objetivos.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Conceptualización de la Planificación Estratégica de Marketing**

Con el transcurrir de los años, el ser humano ha sido partícipe de una serie de cambios en su entorno que han ido modificando paulatinamente su desarrollo y estilo de vida, siendo parte de un proceso de integración mundial que, en el último tiempo, se ha visto acelerado en el marco de la economía, la política y la tecnología; o, en términos más sencillos de percibir, en lo que se conoce como globalización.

Las consecuencias de la globalización han impactado de manera natural a las empresas y las formas de hacer negocios, empujándolas hacia mercados cada vez más exigentes. Hoy en día, las organizaciones se encuentran expuestas a los grandes desafíos que presenta el mercado en cuanto a la calidad, variedad y garantía de los productos, el lugar de ubicación, las políticas de gobierno, la economía mundial y la influencia de más factores externos que varían continuamente (Jaramillo et al., 2018); otorgando como resultado economías sumamente competitivas con consumidores cada vez mejor informados y con una gama vasta de opciones para su elección (Kotler y Keller, 2012).

Para las empresas, entonces, supone un gran reto tener que enfrentarse a situaciones y contextos diversos y cambiantes que son capaces de generar niveles extensos de incertidumbre y dependencia por parte de otras organizaciones ligadas al mismo sector. Según Gomera et al. (2018), la probabilidad de éxito o fracaso de una empresa dependerá justamente de su capacidad de respuesta ante estos cambios. Es por esta razón que las organizaciones se ven en la obligación de diseñar estrategias que les permitan prever escenarios adversos que ineludiblemente afectarán a la empresa tanto como a su entorno (Jaramillo et al., 2018). Además, Barón et al. (2018) manifiestan la necesidad de desarrollar planes estratégicos que posibiliten a las organizaciones adaptarse a dichos cambios y de esa manera aumentar su capacidad competitiva, haciendo énfasis en la imprescindibilidad del uso de las TIC'S; ya que tal y como lo señala Kotler y Keller (2012), hasta una muy destacable estrategia se puede ver entorpecida si su implementación ha sido defectuosa. Resulta entonces conveniente destacar ya no solamente la importancia de la formulación de estrategias, sino también de su planificación, la cual de acuerdo con Vrontis y Thrassou (2006), garantiza que los recursos se empleen de forma efectiva.

Kotler y Keller (2012), definen a la planificación estratégica orientada al mercado como “el proceso de dirección que desarrolla y mantiene un ajuste viable entre las metas, habilidades y recursos de la organización, y sus siempre cambiantes oportunidades de mercado” (p. 56). Por otra parte, Sánchez (2003) establece que la planificación estratégica es una actividad continua que enlaza las estrategias o caminos con las metas o resultados.

Dentro de un contexto más simplificado, aparece también lo que se concibe como la planificación estratégica de marketing, misma que a juzgar por Kotler y Keller (2012), es un documento escrito que contiene información relevante sobre el mercado de estudio e indica de qué manera la organización pretende alcanzar sus metas de marketing.

#### 1.2 Objetivos de la Planificación estratégica de marketing

La planeación estratégica de marketing pretende incentivar el desarrollo de las empresas a través de la determinación de métodos que propicien el uso adecuado de los recursos y logren reducir el grado de incertidumbre para poder responder a los cambios que se puedan presentar en el futuro; además de aminorar los riesgos y servir como herramienta que facilite el aprovechamiento máximo de las oportunidades (Jaramillo et al., 2018).

Lozano y Torres (2017), por su parte, establecen que el plan estratégico de marketing tiene como objetivo principal definir, de una manera clara y estructurada, el camino a seguir por la empresa para alcanzar las metas previamente establecidas. Es decir, se perfila como la hoja de ruta que marcará una a una las actividades que conducirán al cumplimiento de los objetivos que hayan sido planteados por la organización.

Así también, Kotler y Keller (2012) establecen que la meta de la planificación estratégica es estructurar los negocios y productos de la empresa con la finalidad de alcanzar el crecimiento y las ganancias anheladas.

### **1.3 Importancia de la Planificación estratégica de marketing**

La planificación estratégica no va a resolver la totalidad de las incertidumbres que puedan presentarse en una empresa, pero sí es una herramienta de cuantiosa importancia y de gran utilidad a la hora de replantear cualquier situación interna o externa de la cual se pueda obtener un beneficio, logro o avance (Barón et al., 2018, p. 167)

... La literatura sostiene que la importancia de la planificación estratégica abarca una extensa gama de beneficios para una organización y que, en secuencia de su cumplimiento, promoverán su desarrollo y crecimiento. Dentro de los resultados obtenidos en su investigación, Gomera et al. (2018) atestiguan haber detectado una relación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas. De manera similar y bajo el mismo juicio, se ha logrado probar que las empresas emergentes, comprendidas mayoritariamente como Startups, conviven con un riesgo prominente de desaparecer a causa del escaso desarrollo de la planificación estratégica (D'Avino et al., 2015).

Asimismo, Sánchez (2003) establece que la planificación estratégica, además de facilitar la identificación tanto de fortalezas y debilidades como oportunidades y amenazas, se presenta como un mecanismo eficaz en la toma de decisiones dentro de las empresas.

Para continuar con la línea de investigación asumida en el presente documento, resulta oportuno precisar, en esta instancia, la importancia de la planificación estratégica de marketing. No obstante, su consideración dependerá siempre de la forma en la que esta haya sido puesta en práctica por la organización. De acuerdo con Vrontis y Thrassou (2006), la ejecución de la planificación estratégica de marketing es esencial para una empresa porque favorece la identificación de alternativas y estrategias, así como el establecimiento de objetivos, además de permitir su evaluación y, en secuencia, proveer orientación.

Desde otro punto de vista, Jaramillo et al.(2018) aseguran que la importancia de la planificación estratégica de marketing radica en que permite a los directivos de la empresa detectar errores, reconocer las pautas a seguir para poder corregirlos y, finalmente, tomar decisiones.

#### **1.4 Estructura del plan estratégico de marketing**

Lozano y Torres (2017) diseñaron un modelo práctico de plan estratégico de marketing aplicable a micro y pequeñas empresas que consta de seis etapas diferentes y se presentan a continuación:

#### **1.4.1 Definición de la misión y valores empresariales**

La misión consiste en la declaración del propósito que persigue la empresa dentro del entorno más extenso en el que existe, convirtiéndose así en el mecanismo que guíe a cada uno de los integrantes de la organización (Kotler y Armstrong, 2013; Lozano y Torres, 2017). El enfoque de la misión debe estar orientado hacia el mercado y la satisfacción de sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2013).

Como parte de la filosofía empresarial, la empresa centra su misión en elaborar jugos saludables de fruta ecuatoriana que respondan la demanda del consumidor actual y las tendencias del mundo moderno, con un crecimiento sostenible, con un valor de triple impacto y diferenciado de la competencia.

Los valores empresariales de la organización son: excelencia, servicio, compromiso, innovación, generosidad, progreso y sencillez.

#### **1.4.2 Análisis de la situación de la empresa**

Supone el factor tiempo/espacio en el que se encuentra la empresa al momento de elaborar su plan estratégico de marketing. El análisis situacional se presenta como el medio a través del cual la empresa identifica sus fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas (Vrontis y Thrassou, 2006). El entorno comprende un ambiente externo y uno interno. El entorno externo está compuesto por un macro ambiente (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales) y un microambiente (mercado, proveedores, competencia, clientes) (Lozano y Torres, 2017; Vrontis y Thrassou, 2006).

#### **1.4.3 Determinación de objetivos**

Los objetivos enuncian los resultados expresados en términos cuantitativos que la organización pretende obtener dentro de un tiempo determinado (Jaramillo et al., 2018). Así también, Kotler y Keller (2012) manifiestan que las metas deben ser realistas y consistentes; además de estar ordenadas descendientemente según su importancia.

#### **1.4.4 Formulación de estrategias**

El conjunto de estrategias figura como el instrumento que llevará a la empresa al cumplimiento de sus objetivos (Kotler y Keller, 2012; Vrontis et al., 2016). Para el desarrollo de la estrategia, Lozano y Torres (2017) proponen la estrategia de crecimiento de mercado conocida como Matriz de Ansoff, a través de la cual las empresas pequeñas buscan el crecimiento de su negocio, ya sea por medio de la estrategia de penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos o diversificación.

#### **1.4.5 Control y medición**

En esta etapa se evalúa el rendimiento de las estrategias y el plan de marketing. Kotler y Armstrong (2013) establecen cuatro pasos claves dentro del control de marketing: el primero de ellos comprende la fijación de las metas de marketing por la dirección de la empresa, el segundo consiste en la medición de su desempeño en el mercado, el tercero evalúa las causas de la disparidad -si es que existiese- entre el desempeño logrado y el esperado y, el último, comprende la toma de decisiones a manos de la gerencia. Los resultados podrían desencadenar en el cambio del curso de acción o, incluso, en el cambio de los objetivos.

#### **1.4.6 Definición de la visión**

Corresponde a las metas que se pretenden alcanzar en un futuro. La definición de la visión se caracteriza por su inspiración; no obstante, tiene procurar el realismo y la posibilidad de ser alcanzada (Lozano y Torres, 2017).

La visión de la productora y comercializadora de jugos es ser un modelo a seguir en la elaboración y diseño de bebidas sanas naturales, diferenciándose de la competencia por productos que contribuyan a una alimentación más saludable, resaltando productos nacionales y hechos por manos ecuatorianas.

### **1.5 Mercados meta y segmentación**

Conforme a Kotler y Keller (2012), la planificación estratégica de marketing se encargará también de determinar, a través del análisis de las oportunidades más

importantes identificadas en el mercado, los mercados meta a los que se dirigirá la empresa y la propuesta de valor que se ofrecerá.

En la actualidad, es improbable que las organizaciones perduren relaciones permanentes con todos los clientes existentes en el mercado (Kotler y Keller, 2012) y se encuentren en la capacidad de satisfacer sus deseos y necesidades en todo momento (Camilleri, 2018), pues “tratar de servir a todo el mercado podría ser una receta para el desastre” (Camilleri, 2018, p. 70). Es por esta razón que las empresas comprenden la obligación de dividir el mercado en grupos de consumidores iguales que compartan las mismas características (Camilleri, 2018.; Carneín y Trautmann, 2019; Kotler y Keller, 2012). Para cumplir con dicha finalidad, las organizaciones suelen utilizar una estrategia imprescindible para su desarrollo: la segmentación del mercado.

“La segmentación del mercado es el proceso real de identificar segmentos del mercado y el proceso de dividir una amplia base de clientes en subgrupos de consumidores que consisten en clientes actuales y potenciales” (Camilleri, 2018, p. 70). En otro orden de ideas, Kotler y Keller (2012) definen a la segmentación del mercado como el proceso de dividir el mercado en fracciones de individuos iguales de acuerdo a sus necesidades. Un segmento de mercado, entonces, consiste en un grupo de consumidores que comparten necesidades, deseos y expectativas semejantes (Camilleri, 2018; Kotler y Keller, 2012). Sin embargo, los segmentos están destinados a presentar diversas alteraciones a medida que las tendencias influyen y las preferencias varían (Carneín & Trautmann, 2019), por lo que resulta sumamente necesario llevar a cabo una estrategia de marketing capaz de ajustarse continuamente a las nuevas necesidades manifestadas por los grupos.

Las empresas gozan de la posibilidad de decidir si es que se enfocarán en satisfacer a uno o varios segmentos (Camilleri, 2018). Siendo así, estas deberán preguntarse a qué segmentos atenderán; una vez estos hayan sido identificados -y con la comprensión y certeza existente sobre cuáles son realmente sus deseos y necesidades-, la organización se encontrará en capacidad de personalizar su oferta, adaptar sus actividades de marketing de forma precisa a las preferencias individuales de sus clientes (Camilleri, 2018). y, en consecuencia, ofrecerles productos apropiados que cumplan con sus expectativas (Carneín & Trautmann, 2019).

El principal objetivo de la segmentación es determinar el o los segmentos de alto rendimiento, es decir, los grupos que supongan mayor rentabilidad para la empresa o, en

su defecto, aquellos que posean un elevado potencial de crecimiento (Camilleri, 2018). Estos segmentos serán los que en definitiva integren el mercado meta de la organización, el cual según Kotler y Keller (2012), se define como “la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (p. 85).

Existen diversas variables a través de las cuales los mercados se pueden segmentar; estas son: demográficas, geográficas, psicográficas, de comportamiento (Camilleri, 2018; Kotler y Keller, 2012) y aquellas relacionadas con el producto (Camilleri, 2018).

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en grupos reconocibles según información física y fáctica (Camilleri, 2018). Dentro de esta variable se pueden identificar factores tales como edad, sexo, género, tamaño y ciclo de vida de la familia, nacionalidad, raza, religión, ingresos y ocupación (Camilleri, 2018; Kotler y Keller, 2012). Esta forma de segmentación suele ser muy común entre los especialistas de marketing por su facilidad de medición y por estar estrechamente relacionada con las necesidades y deseos de los consumidores (Kotler y Keller, 2012).

La segmentación geográfica, por su parte, supone la división del mercado en unidades geográficas como países, estados, regiones, provincias, ciudades e incluso vecindarios (Kotler y Keller, 2012). Desde esta perspectiva, además, se pueden estimar factores como el clima, el terreno, los recursos naturales y la población (Camilleri, 2018).

La psicografía, la cual en consonancia con Kotler y Keller (2012) se precisa como la ciencia que unifica a la psicología con la demografía a fin de obtener un mejor entendimiento sobre los consumidores, aparece como otra de las variables que se emplean frecuentemente para segmentar un mercado. Así entonces, la segmentación psicográfica se encarga de fragmentar el mercado en grupos de individuos que compartan rasgos similares de personalidad, estilo de vida y valores (Camilleri, 2018; Kotler y Keller, 2012).

La segmentación conductual o de comportamiento, como su nombre lo explica, se define como la variable que se ocupa de la segmentación basada en el comportamiento de compra individual del consumidor (Camilleri, 2018). Este tipo de segmentación enfatiza en aspectos como el conocimiento, las actitudes, el uso y la respuesta que tienen los compradores en torno a un producto (Kotler y Keller, 2012). La segmentación por

comportamiento posibilita a las empresas a desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes (Montgomery & Chester, 2009).

Por último, aunque quizá un tanto menos relevante, aparece también la segmentación relacionada con los atributos del producto. En definitiva, el alcance de este enfoque estará directamente relacionado con el producto o servicio que la organización pretenderá comercializar (Camilleri, 2018); pues en algunos casos sus características comprenderán información trascendental sobre su uso mientras que en otros casos carecerá de relevancia.

## **1.6 Marketing mix**

Una vez excedido el proceso de segmentación y definición de el o los segmentos de mercado a los que se van a dirigir los esfuerzos, la empresa diseñará una mezcla integrada de mercadotecnia que, guiada por la estrategia de marketing, entregará el valor prometido a sus clientes meta (Kotler y Armstrong, 2013). En ese sentido figura lo que se conoce como marketing mix, mix de marketing o mezcla de marketing, a lo que Vallet & Frasquet (2005) definen como el conjunto de variables sobre las cuales la empresa puede ejercer control e influencia para lograr sus objetivos de marketing. Desde una perspectiva similar, Fernández (2015) sostiene que “el marketing mix es la mezcla o combinación de elementos operativos de una organización para llegar a su público y alcanzar los objetivos planteados” (p. 65). Por otra parte, Kotler y Armstrong (2013) afirman que la mezcla de marketing comprende el conjunto de acciones realizables por una empresa para influir en la demanda de su producto; así como el mecanismo para entablar relaciones redituables con sus consumidores.

Los elementos del marketing mix suponen también una herramienta favorable para el ingreso a mercados competitivos (Jaramillo et al., 2018). Así también, Lozano & Torres (2017) garantizan que las empresas pueden alcanzar el crecimiento a través de la comparación con la competencia, de manera que se procure la no repetición de errores y se pueda generar información necesaria para la detección de aspectos en los que se pueda mejorar y/o imitar. Las variables en las que se recomienda establecer la comparación son justamente aquellas que conforman el mix de marketing.

Los principales componentes del mix de marketing se encuentran clasificados en cuatro categorías diferentes denominadas las 4Ps; estas son: producto, precio, plaza y

promoción (Kotler y Armstrong, 2013). Estos cuatro elementos deberán estar relacionados coherentemente y su formulación tendrá que obedecer a una secuencia lógica (Fernández, 2015). Así, en primer lugar, la empresa implantará la oferta (producto); posteriormente, decidirá el valor monetario que recibirá a cambio (precio) y de qué manera pondrá a disposición del consumidor meta (plaza); por último, establecerá los medios por los que se va a comunicar la oferta (promoción) (Kotler y Armstrong, 2013). Es imprescindible tener en cuenta que los elementos del marketing mix tendrán que planificarse siempre bajo las particularidades que presente el mercado objetivo (Fernández, 2015).

*El Producto.* Se refiere a la mezcla de bienes y servicios presentados por una empresa a su target group (Kotler y Armstrong, 2013). El producto puede ser un bien tangible o intangible, como es el caso de un servicio.

*El Precio.* Comprende el valor del producto expresado en términos monetarios (Fernández, 2015; Kotler y Armstrong, 2013). Se ajusta con facilidad a los cambios del entorno y despliega un rol fundamental en la satisfacción y fidelización del cliente (Işoraitè, 2016).

*La Plaza.* También asociada con distribución (Fernández, 2015; Işoraitè, 2016), se define como la transferencia de un producto desde la empresa hasta sus consumidores a través de un canal de distribución que comprende todas las actividades y personas que son parte del proceso (Fernández, 2015).

*La Promoción.* Abarca todo tipo de comunicación persuasiva dirigida a un mercado meta con la finalidad de incentivar la compra o el uso de un producto en particular (Fernández, 2015; Kotler y Armstrong, 2013). Es necesario procurar que la comunicación no sea estática, pues los deseos y las necesidades varían con el tiempo (Melendez, 2018).

Es importante también tener en cuenta que la literatura puede presentar un marco sumamente extenso acerca de la teoría del mix de marketing. Vallet & Frasquet (2005) aseguran que existen distintas posturas en torno a la composición de las variables del marketing mix y sus objetivos. Por ejemplo, Collier (1991) sostiene que la mezcla de marketing en realidad está conformada por siete elementos, es decir, 7Ps; dentro de las cuales se involucran también los participantes, los procesos y la evidencia física (por su traducción al inglés). Sin embargo, el problema no trasciende a la cantidad de Ps que se

presumen deberían ser, pues se puede hablar de cuatro, seis, diez... La dificultad está en determinar cuál de todos ellos se perfila como el ideal para desarrollar planes de marketing integrados (Kotler y Armstrong, 2013).

## **1.7 Modelo de negocio**

Un modelo de negocio consiste en la definición de la arquitectura y el funcionamiento de una empresa con respecto al conjunto de individuos que intervienen en la creación de valor dirigido hacia uno o varios segmentos de mercado (Amit y Zott, 2001; Belyaeva et al., 2020; Chesbrough y Rosenbloom, 2001) con el fin de instaurar flujos de ingresos redituables que se puedan mantener a través del tiempo (Belyaeva et al., 2020).

Linder y Cantrell (2000) definen al modelo de negocio como el eje central que guía el ciclo operativo de una organización para crear valor; para aquellas empresas orientadas hacia los beneficios, el modelo de negocio consiste en explicar la manera en la que estas obtienen dinero.

Bajo otro punto de vista, Magretta (2002) sostiene que los modelos de negocios son historias que expresan el funcionamiento de una empresa, pues comprenden, como toda buena historia, un grupo de personas alineados con exactitud, motivaciones reales y un desenlace que da lugar a la percepción de valor.

La revisión de la teoría sugiere un objetivo común en el desarrollo de un modelo de negocio: la forma en la que una organización crea y entrega valor a sus clientes. Sin embargo, Magretta (2002) establece que, ese sentido, los modelos de negocio no consideran un factor crítico para su rendimiento: la competencia. Para ello, es indispensable contar con una herramienta que fomente la diferenciación de la empresa frente a sus competidores; esta es, la estrategia. Una vez más, se destaca la importancia de la formulación y planificación de estrategias en el contexto empresarial.

## **1.8 Metodología Lean Startup**

Emprender es, probablemente, una de las actividades más riesgosas a las que un individuo se puede atrever. Llamas y Fernández (2018) aseguran que el principal problema que ha llevado a la mayoría de los emprendedores a fracasar consiste en que,

tan solo después de haber invertido la totalidad de sus esfuerzos en el desarrollo, la creación y el lanzamiento de un producto al mercado, estos logran obtener la retroalimentación de los consumidores. El ser humano dispone de una variedad de posibilidades a las que se puede adherir para lanzarse a emprender; una de ellas, por ejemplo, comprende el desarrollo de un modelo de negocio. La metodología Lean Startup, establecida por Eric Ries en 2011, se presenta como una opción viable para el emprendedor, pues, según Bocken y Snihur (2020) el modelo exhibe un conjunto de estrategias necesarias para la creación de valor a través de propuestas innovadoras, enfatizando sobre todo en el proceso experimental.

“El método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayudan a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito” (Ries, 2011, p. 39). El modelo consta de tres etapas fundamentales para su desarrollo: Ver, Dirigir y Acelerar. La fase inicial (Ver), en esencia, indica el procedimiento a seguir para construir un modelo Lean Startup. La segunda etapa (Dirigir) responde a la manera en la que la visión guía la dirección por medio del circuito Crear-Medir-Aprender. Para Llamas y Fernández (2018), dicho circuito funciona como un mecanismo que permite atravesar los negocios a medida que, una vez establecidas las suposiciones pertinentes, estas se puedan validar una por una a través del Producto Mínimo Viable (PMV). La última fase consiste en la aceleración de todos los esfuerzos (económicos, humanos, tecnológicos) que impliquen el establecimiento del producto en el mercado tan pronto como el PMV responda positivamente a este.

Dentro de la metodología se destaca:

*Aprendizaje validado.* Ries lo define como la supresión de aquellos recursos que, después de la validación por el mercado, se presentan como innecesarios para descubrir los deseos de los consumidores. En este aspecto se considera el aprendizaje como el mecanismo de medición del progreso. De Faria et al. (2021) resaltan la fortaleza en la dirección empresarial que se genera como consecuencia de la retroalimentación del mercado.

*Motor de crecimiento.* Para el autor, las empresas deben concentrar todos sus esfuerzos en la búsqueda de un crecimiento sostenible que provoque un impacto en el largo plazo. Asimismo, Eric considera la necesidad de las empresas por contar con un motor de crecimiento establecido; entre los cuales se destaca el pegajoso, el viral o el remunerado. El primero constituye el crecimiento del producto en base al análisis de los

nuevos consumidores en contraste con aquellos que abandonan la empresa; el producto crecerá si es que los primeros exceden a los segundos. El viral, en cambio, comprende una “moda”: si un grupo extenso empieza a utilizar el producto, es probable que este se expanda hacia nuevos usuarios. El reenumerado establece lo que le cuesta a una empresa atraer un consumidor.

*Producto Mínimo Viable.* Se concibe como el producto que da inicio al proceso de validación (aprendizaje). En otras palabras, el PMV es el mecanismo a través del cual la empresa, mediante pruebas a pequeñas escalas, recaba información acerca de lo que quieren los clientes. Con esta herramienta la organización logrará completar el circuito Crear-Medir-Aprender (Ries, 2011). Las empresas con más pruebas realizadas comprenderán un mayor conocimiento del mercado, adquiriendo así la posibilidad de hacer predicciones más precisas sobre estos (Yang et al., 2019).

*Pivotar o perseverar.* Ries sostiene que en un punto determinado la empresa tiene que realizarse la siguiente pregunta: ¿El progreso es suficiente para creer que la suposición inicial es correcta o debe existir un cambio sustancial? Una vez respondida dicha pregunta, la organización tendrá que tomar la decisión de mantenerse en la hipótesis inicial (perseverar) o probar con una nueva suposición (pivotar).

## CAPÍTULO 2

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

La empresa a la que se hace referencia en el desarrollo del presente trabajo de investigación responde a un emprendimiento que surge de la reflexión personal y la motivación por embarcarse en un proyecto que, además de cumplir con las expectativas y necesidades propias, pueda generar impactos positivos dentro de su entorno hacia la consecución y contribución de un mejor estilo de vida en las familias ecuatorianas.

La idea de negocio consiste básicamente en la elaboración y comercialización de jugos que sean en gran medida naturales, es decir, cuya composición esté comprendida mayoritariamente por el uso de la fruta. En ese sentido, la producción está pensada para abastecer la oferta de dos productos únicamente: uno compuesto por la manzana y otro por la piña. La razón por la cual se ha decidido la utilización de estas frutas responde a los beneficios y propiedades que poseen. La manzana, gracias a su alto contenido de vitaminas y potasio, se presenta como una de las frutas más completas desde el enfoque nutricional y para la dieta diaria. La piña, por su parte, se compone de fibra, minerales y vitaminas que, al igual que la manzana, poseen múltiples beneficios para el consumo humano. Además, se han escogido estas frutas dada la variedad de cultivos existentes y representativos a lo largo del territorio ecuatoriano, las cuales se precisarán más adelante; así también, de manera complementaria, el proyecto busca ayudar a pequeños agricultores a través de la adquisición de sus cosechas como parte de una alianza estratégica que conceda el beneficio de las dos partes.

La empresa pretende establecerse bajo la concepción de una empresa del siglo XXI, cuyos principios obedecen a la concientización por el medioambiente, la economía y la responsabilidad social. Este tipo de organizaciones reciben el nombre de empresas de triple impacto. A tal efecto, la empresa aspira priorizar: la solución de graves problemas en el Ecuador como la malnutrición, desnutrición y sobrepeso, la oferta de productos saludables, las relaciones positivas con el medioambiente y la consideración del potencial de la fuerza laboral ecuatoriana.

Al momento de emprenderse, las personas suelen cometer errores que muchas veces significan la pérdida de recursos económicos, materiales, tecnológicos, humanos, entre otros, ya que invierten cantidades desmedidas de dinero en el desarrollo de sus planes de

negocio y lanzamiento de sus productos que, una vez en el mercado, no cumplen con las expectativas de la empresa, pues recién en ese punto se dan cuenta que sus productos no poseen las características exigidas por los consumidores ni satisfacen sus necesidades. Es por esta razón que la empresa en cuestión fundamenta su desarrollo bajo el modelo de negocio de Lean Startup, el cual centra sus esfuerzos en la elaboración de un prototipo del producto (Producto Mínimo Viable) que se pueda validar a través de la experimentación con el mercado y así, obtener la retroalimentación necesaria para la creación de productos que satisfagan con certeza las necesidades del cliente.

Finalmente, el emprendimiento ha logrado encontrar una denominación que describe íntegramente sus intereses e idea de negocio. El nombre con el que la empresa espera surgir es Wanlla, cuyo significado comprende las raíces ecuatorianas y la representación del origen de los productos que se procuran ofertar. El término Wanlla proviene de la lengua Kichwa que, de acuerdo con Shimiyyukkamu. Diccionario Kichwa-Español, Español-Kichwa (n.d.), en su traducción al español significa “regalo escogido de alimentos y cosas selectas que se lleva a casa”.

## **2.1 Conceptualización e importancia**

Hablar de planificación y marketing supone la persecución de metas y objetivos por parte de una organización. En otro orden de ideas y para facilitar su comprensión, se asume que aquellas empresas que apuestan por el desarrollo de la planificación estratégica de marketing buscan alcanzar, de entre tantas cosas, una posición deseada en su entorno dentro de un tiempo establecido. Sin embargo, para que una empresa pueda determinar a dónde quiere llegar primero tiene que esclarecer cuál es su situación en el presente. Para ello, las organizaciones suelen realizar diagnósticos situacionales que les permitan identificar en qué lugar se encuentran realmente.

En términos generales, el análisis de situación se define como el medio a través del cual una organización puede reconocer sus fortalezas y debilidades y relacionarlas con las oportunidades y amenazas identificadas en su entorno (Sánchez, 2003; Vrontis y Thrassou, 2006). “La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 54).

El análisis situacional proporciona información relevante sobre el mercado y la competencia, así como la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus segmentos de mercado. Además, recopila datos a través del tiempo sobre las ventas, los costos y las distintas fuerzas del macroentorno que han incidido en su desarrollo (Kotler y Keller, 2012). Según Barón et al. (2018) un diagnóstico situacional sirve también para posicionar un producto o una marca en el mercado.

La importancia de reconocer el entorno en el que está inmerso la empresa se centra en el efecto que tiene sobre el desarrollo y la ejecución de la planificación estratégica, pues provee herramientas de gran utilidad en la búsqueda de la rentabilidad, tomando en cuenta escenarios que son cada vez más competitivos (Vrontis y Thrassou, 2006). Así también, en el sentido del marketing, la planificación y la estrategia, la práctica asegura que no se pueden desarrollar estrategias efectivas sin haber realizado previamente un análisis del entorno en el que opera la empresa. Vrontis et al. (2016) manifiestan que el ‘encaje estratégico’ de una organización y su entorno es esencial para la formulación de su estrategia, pues se presenta como el camino que conducirá a la dirección a visualizar un puesto en ese entorno, teniendo en consideración hechos certeros que se hayan conocido con anterioridad. Bajo la misma idea, Sánchez (2003) afirma que solamente después de haber analizado su situación actual, la empresa estará en capacidad de definir objetivos y estrategias que les permitan alcanzar la posición que desean ocupar en un futuro.

Para finalizar, Kotler y Keller (2012) recomiendan a las empresas plantearse algunas preguntas que justamente buscan ser resueltas durante el desarrollo del análisis de la situación. Estas preguntas son: ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos?

## **2.2 Macroentorno**

El macroentorno es una de las dimensiones que componen el entorno sobre el cual opera la empresa y su área de marketing en específico. También conocido como macro ambiente, está compuesto por las grandes fuerzas que afectan a la sociedad en general e influyen directamente en el microentorno (Kotler y Armstrong, 2013; Lozano y Torres, 2017), y sobre las cuales una empresa posee escaso control (Vrontis et al., 2016). Las

principales fuerzas que constituyen el macroentorno son: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales.

El diagnóstico de la situación macro ambiental centra su finalidad en determinar y precaver los cambios en el entorno a los que una empresa puede enfrentarse en el contexto actual y/o futuro. Dichos cambios suponen efectos directos en el desarrollo de las organizaciones, adquiriendo la etiqueta de positivos o negativos según la interpretación y la propia realidad de cada empresa. En este aspecto, la organización se ve en la obligación de estar preparada, ya sea para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

### **2.2.1 Análisis Político**

En medio de la pandemia ocasionada por el COVID-19, el país experimentó en el período anterior un cambio de Gobierno que ha traído consigo el establecimiento del espectro político de derecha en el poder. El Movimiento Creando Oportunidades (CREO), encabezado por el guayaquileño Guillermo Lasso, es el nuevo régimen político que gobierna en la República del Ecuador desde el 24 de mayo de 2021. La reorganización política dentro del territorio ecuatoriano ha significado un importante conjunto de alteraciones en la dirección del país sudamericano; siendo el cambio de izquierda a derecha el más significativo, pues con este se marca un nuevo contexto histórico en el desarrollo de la política ecuatoriana. Con la imposición de la derecha en el poder, el Estado pretende imponer un modelo de Gobierno más liberal en donde el sector privado pase a tener mayor participación en la economía del país, a diferencia del anterior movimiento de izquierda que gobernaba al Ecuador, cuya participación en la toma de decisiones económicas era mucho más elevada. Aunque la realidad no refleje necesariamente lo mismo, quizá en cierta medida por el poco tiempo que lleva el presidente y su equipo de trabajo en el poder, cabe destacar la gestión del Gobierno de turno en la reactivación económica del país tras cumplir con el plan de vacunación a un gran porcentaje de la población ecuatoriana en medio de una pandemia que había ascendido los índices de pobreza y desempleo en el Ecuador, provocando así algo de estabilidad en su economía.

En otro aspecto de la política, el Gobierno ha decidido centrar gran parte de sus esfuerzos en crear iniciativas que favorezcan el desarrollo de las empresas en el Ecuador. El presidente Guillermo Lasso, ha manifestado en reiteradas ocasiones la intención de promover el crecimiento económico del país a través de la creación de oportunidades,

secundando así la construcción de una nación fundamentada en una sociedad más justa y ética. En ese sentido, por ejemplo, se ha creado la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, la cual pretende fomentar la creación de empleo y la dinamización de la producción y la economía mediante la exposición de incentivos que atraigan inversión tanto local como internacional. Dentro de la política fiscal y como parte de dichos incentivos se encuentra un conjunto de reformas que buscan simplificar y promover, a través de medidas como la eliminación del pago mínimo del anticipo del Impuesto a la Renta y la reducción gradual del Impuesto a la Salida de Divisas, el establecimiento de un marco jurídico claro para la formación de nuevas empresas. La Ley pretende también fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) por medio de la ampliación del límite para la deducción del 100% adicional de los gastos destinados a la capacitación técnica y a las mejoras realizadas en los procesos de producción, así como los gastos efectuados en términos de sueldos y salarios (del 1 al 5 por ciento); todo esto aplicable tanto a sociedades ya existentes como a aquellas que se encuentren en composición. Así también, se han promovido incentivos que constan de la exoneración de 12 años del Impuesto a la Renta y su anticipo a aquellas empresas establecidas o por establecerse en todas las ciudades del país, a excepción de las zonas urbanas de Quito y Guayaquil; siempre y cuando su ejecución sea dentro de los 2 años a partir de su registro oficial en la Ley de Fomento (SRI, n.d.).

En materia de política de subvenciones, el Gobierno ha optado por instaurar la Secretaría para las Alianzas Público y Privadas con la finalidad de presentarse como un ente mediador que guíe a las empresas privadas en la búsqueda y consecución de inversiones públicas. Asimismo, la entidad se encargará de crear mecanismos que permitan seguir y evaluar los procesos entre estos dos sectores.

### **2.2.2 Análisis Económico**

Es importante analizar, como punto de partida, el ciclo económico del Ecuador; y en este caso, su medición centrará su atención en el análisis de dos factores esenciales para comprender la situación que atraviesa el país dentro del ciclo económico: el Producto Interno Bruto (PIB) y la tasa de empleo.

Se sabe que el PIB es el conjunto de bienes y servicios que se producen al interior de un país durante un período de tiempo determinado. Según datos extraídos del Banco

Central del Ecuador, la región de la mitad del mundo experimentó un crecimiento del 4,2% del PIB en el año 2021 en relación con el período anterior, pasando de 98.808,01 millones de dólares en el 2020 a adquirir un valor provisional por sumatoria de trimestres de 106.165,9 millones de dólares en el 2021. Aunque el crecimiento no ha sido extremadamente significativo, es importante destacar el aumento en la creación de riquezas durante el año en el que el país asumió un nuevo Gobierno.

En cuanto al factor empleo, la búsqueda que se realizó a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) también arrojó resultados alentadores. La figura 1 muestra la tasa nacional de empleo bruto mensual a febrero de 2022. Tal y como marca la gráfica, se puede observar que, dentro del período de un año, tomando como referencia el mes de febrero en 2021 y en 2022, el porcentaje de la población que cuenta con un empleo ascendió de 61,8% a 63,4%. Así también, aunque el dato no se encuentre explícito dentro del esquema, se evidencia que la media mensual de empleo bruto creció a partir de la segunda mitad del 2021 y los primeros meses del año siguiente, alcanzando casi el 64% que, a diferencia de los primeros meses del período anterior, apenas superaba el 62%.

**Figura 1**

*Tasa de Empleo Bruto Nacional*



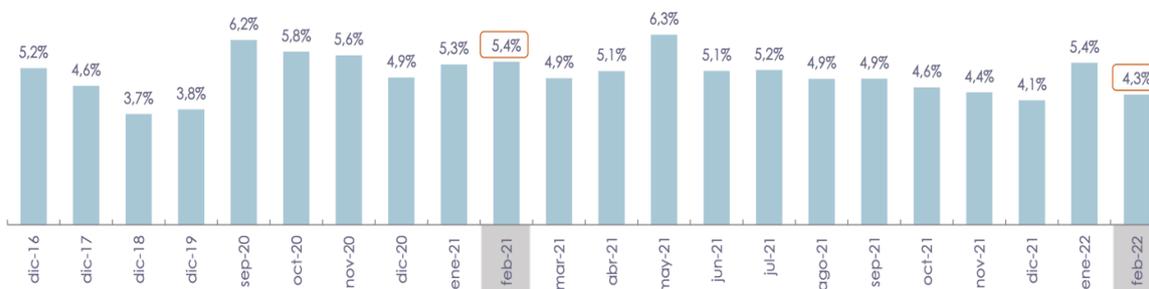
Fuente: (INEC, 2021)

Adicional a lo anteriormente expuesto, la figura 2 pretende complementar la información mediante el análisis desde otra perspectiva, el desempleo. Bajo el mismo criterio temporal, etapa comprendida entre febrero de 2021 y febrero de 2022, se puede advertir que la tasa de desempleo nacional se redujo de 5,45% a 4,3%. Asimismo, los datos presentados en la gráfica denotan, si se exceptúan los meses de mayo del año pasado

y enero del año en curso, una tendencia decreciente en los índices de desempleo en el último año, reafirmando así el alza en la tasa de empleo en el Ecuador.

**Figura 2**

*Tasa de Desempleo Nacional*



Fuente: (INEC, 2021)

A manera de conclusión, en el abordaje de este primer tema a ser tomado en cuenta, vale la pena destacar las buenas sensaciones que ha dejado el análisis de estos dos factores cruciales en materia de economía. Un ciclo económico consta de cuatro etapas diferentes: desaceleración sobre tendencia, desaceleración bajo tendencia, recuperación y expansión, de acuerdo con la Subgerencia de Programación y Regulación del Ecuador. En ese sentido, aunque es todavía muy pronto para hablar de una crisis o bonanza económica, se puede decir que el país se encuentra en una fase de recuperación económica, más aún si se toma en cuenta los efectos desfavorables provocados por la pandemia.

### 2.2.3 Análisis Social

En cuanto a los patrones socioculturales, contextualizando específicamente el enfoque en el que se desarrolla la empresa productora y comercializadora de jugos en gran porcentaje naturales, se puede decir que en el Ecuador aún se conserva la costumbre de preferir el consumo de alimentos naturales o, en su defecto, lo menos artificiales posible; sobre todo en aquellos hogares comandados por personas adultas, a quienes desde su formación se les ha inculcado el pensamiento de que un correcto desarrollo y crecimiento depende de una adecuada nutrición, sustentada principalmente en aquellos alimentos que provienen directamente de la naturaleza. Además, en un sentido complementario, la gran mayoría de personas goza de la asequibilidad a este tipo de productos, precisamente frutas, así como a aquellos alimentos que se deriven de ellas; por ejemplo, los individuos pueden acercarse al mercado, supermercado o tienda de su barrio

y conseguir frutas a precios económicos y en cantidades representativas, favoreciendo también la posibilidad de elaborar alimentos a base de estas, como es el caso de los jugos.

Desde otro punto de vista, en lo que concierne a las tendencias de consumo en el Ecuador, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2020) realizó en el primer semestre de aquel año una encuesta dirigida hacia las tendencias de consumo con la finalidad de poner a disposición información relevante que permita a los emprendedores y propietarios de pequeñas y medianas empresas identificar oportunidades de negocio. La encuesta arrojó resultados como: los gastos por concepto de salud, higiene y alimentación aumentaron durante la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 (se prevé que esta tendencia se mantenga a través del tiempo, pues a causa de la pandemia, las personas han demostrado mayor interés en precautelar su bienestar); la preferencia por consumir productos nacionales se mantuvo (apenas un 3% manifestó sentirse más satisfecho con productos extranjeros, el 63% expresó preferir la producción nacional y la porción restante aseguró ser indiferente en ese aspecto); los supermercados continuaron siendo los lugares preferidos de compra; el 65% de encuestados reveló priorizar la adquisición de productos amigables con el medio ambiente; y las compras a través de internet aumentaron.

Las nuevas tendencias de producción y consumo de alimentos suponen un gran reto para las empresas en cuanto a la mejora de sus productos, el aumento en su valor nutricional y la disminución de aquellos elementos que son perjudiciales para la salud, pues se ha visto que la inclinación es hacia el consumo de productos que no poseen azúcares añadidos y altos contenidos de almidón (Martínez-alvarez et al., n.d.). En ese mismo sentido, varios expertos en materia de alimentos reafirman también una tendencia en el consumo de alimentos dirigida hacia lo natural, buscando favorecer el fortalecimiento del sistema inmune. En el caso de los jugos, la afición es a aquellos productos que cuentan con una cantidad representativa de vitaminas, un elevado porcentaje de fruta y la inexistencia de añadidos de colorantes y otros químicos son factores clave en este proceso.

#### **2.2.4 Análisis Tecnológico**

El crecimiento exponencial de la tecnología ha significado, sin duda alguna, una inflexión en el desarrollo del ser humano y la forma en la que éste concibe y se relaciona con el entorno que lo rodea. La tecnología ha transformado completamente el estilo de

vida de las personas a tal punto que, hoy en día, en tan solo unos segundos y a través de simplemente un par de clics, las personas pueden decidir llevar su vida estando constantemente en contacto directo con el mundo exterior sin siquiera tener la necesidad de salir de sus hogares. Gracias al desarrollo tecnológico, por ejemplo, los individuos pueden establecer comunicaciones en tiempo real superando en su totalidad barreras como la distancia; gozan de la facultad de poder acceder a cualquier tipo de información desde cualquier lugar del mundo y en el momento que deseen; concentran la posibilidad de trabajar desde la comodidad de su escritorio o incluso su dormitorio; disponen de múltiples herramientas que les permiten constituir relaciones de compra y venta mediante una simple publicación en internet, pueden hacer las compras para el hogar desde la aplicación de su supermercado favorito o vender la televisión que ya no usan desde que la cambiaron por una más moderna; poseen la capacidad de llegar a entablar relaciones estrechas con personas que jamás han visto en su vida; entre otros.

En este marco de reflexión, resulta coherente afirmar que para las empresas es *imprescindible* pensar su desarrollo en base a los recursos tecnológicos que la era digital pone a disposición; por ello, es vital que la empresa productora y comercializadora de jugos considere el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S) para alcanzar sus objetivos, ya que no solo se presentan como una herramienta clave que facilita la comunicación interna y externa de la empresa, sino que, además, se constituye como el factor principal para recabar y analizar información; de esta manera, por ejemplo, se puede mejorar también la satisfacción de los clientes, pues permite -a través de la información que se almacena en el sistema durante un proceso determinado- conocer cuáles son sus gustos, necesidades, preferencias o deseos, así como sus hábitos de compra, de modo que la organización pueda recibir una retroalimentación certera de sus clientes y en consecuencia, desarrollar estrategias que le permitan encarar con eficiencia las oportunidades identificadas en sus segmentos de mercado. El uso de las TIC'S puede contribuir también a la expansión de la empresa si se toma en consideración el alcance que la presencia en la web y las redes sociales le pueden dar.

En cuanto a infraestructura e innovación se refiere, la empresa deberá considerar ejecutar la inversión en nuevas tecnologías (específicamente maquinaria) en el extranjero, pues los gastos en I+D realizados por el Gobierno ecuatoriano no satisfacen las necesidades de fabricación del tipo de maquinaria que se necesita en la organización para llevar a cabo sus operaciones.

### **2.2.5 Análisis Ambiental**

Los distintos Estados y organizaciones no gubernamentales alrededor del mundo, se han constituido como los principales promotores del desarrollo sostenible y el cuidado ambiental. En ese sentido las empresas, pioneras en la generación de procesos y residuos que generan contaminación y afectan al medioambiente, no solo han tenido que adherirse a un sin número de leyes y normativas propiciadas por los entes anteriormente mencionados, sino que, además, preocupados en gran medida por el entorno natural, han sabido fomentar sus propias prácticas empresariales en beneficio de la naturaleza. Bajo esta primicia, es importante que la empresa considere el establecimiento de normativas ambientales sostenibles dentro de su modelo de negocio.

También es conveniente destacar la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como generador de una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, pues el mercado tiende a decidirse por aquellas empresas que se enfocan en provocar un impacto positivo en el medioambiente.

### **2.2.6 Análisis Legal**

Dentro del entorno legal, tratándose de una empresa que todavía no entra en vigor, el punto de partida consta de la constitución formal de la compañía. En ese sentido, el organismo gubernamental referente a las organizaciones en el Ecuador establece los requisitos necesarios para su composición. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las empresas, para poder ser constituidas formalmente ante la ley, tienen que cumplir con el requerimiento de cierta información que incluye: la adjudicación de la escritura y la emisión del nombramiento de los Representantes Legales de la organización, la creación del Registro Único de Contribuyentes (RUC) emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y la inscripción de constitución de compañías por parte del Registro Mercantil. Dentro de este último, los requisitos obligatorios para la inscripción, según la Dirección Nacional de Registros Públicos, constan de la presentación de: tres modelos originales de la escritura pública expedida por un notario de la constitución de la sociedad y la reserva de denominación dictada por la Superintendencia de Compañías. El proceso de constitución de la empresa puede realizarse en línea a través de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) dentro de la sección “Portal de Constitución Electrónica de Compañías” en la opción “Constituir una Compañía”. El sistema se encuentra dividido en cinco secciones distintas: socios o accionistas, datos

generales de la empresa, cuadro de suscripciones y pago de capital, representantes legales y documentos adjuntos. Cada uno de los apartados comprende la necesidad de información en concreto para un acertado proceder. Parte de la información solicitada abarca los datos generales de los socios o accionistas de la compañía, el nombre comercial que llevará, el domicilio legal, la dirección, las actividades a las que se vincula, el capital suscrito, el valor nominal de cada acción, el capital autorizado en caso de existir, los datos generales del representante legal de la compañía, entre otros.

Es importante también que la empresa, bajo la premisa de iniciación en la que se encuentra, sepa considerar otro tipo de aspectos esenciales dentro del contexto legal. Uno de ellos es el permiso de funcionamiento que la compañía debe poseer para operar en un marco de legitimidad propuesto por la ley a través de sus normativas. La entidad encargada de la emisión de los permisos de funcionamiento dentro del Ecuador establece que, como punto de partida, la empresa debe consultar si la actividad que realiza está sujeta o no al requerimiento de posesión del permiso de funcionamiento, así como al control y vigilancia sanitaria. De acuerdo con el sistema de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, los establecimientos destinados a la elaboración de hielo, bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas (clasificación en donde se ubican los productos de Wanlla), se encuentran supeditados a la obtención del permiso de funcionamiento y control sanitario. Así pues, la empresa podrá elaborar la solicitud respectiva para disponer del permiso de funcionamiento mediante: <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec>; a continuación, adjuntará todos los documentos detallados en los requisitos solicitados de acuerdo a la actividad de la empresa; y, en última instancia, cancelará el valor correspondiente según la orden de pago generada y adjuntará el comprobante de pago en el sistema informático (ARCOSA, 2021).

Además, por resolución ARCOSA-DE-067-2015-GGG, se ha dispuesto que los alimentos procesados -dentro de las que se encuentran bebidas no alcohólicas y por ende jugos, néctares y bebidas de frutas- requieren notificación sanitaria para su comercialización en el país. “La Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados es un certificado que permite su importación y comercialización bajo los requisitos de la normativa vigente, para garantizar que sea inocuo para el consumo humano” (ARCOSA, 2015).

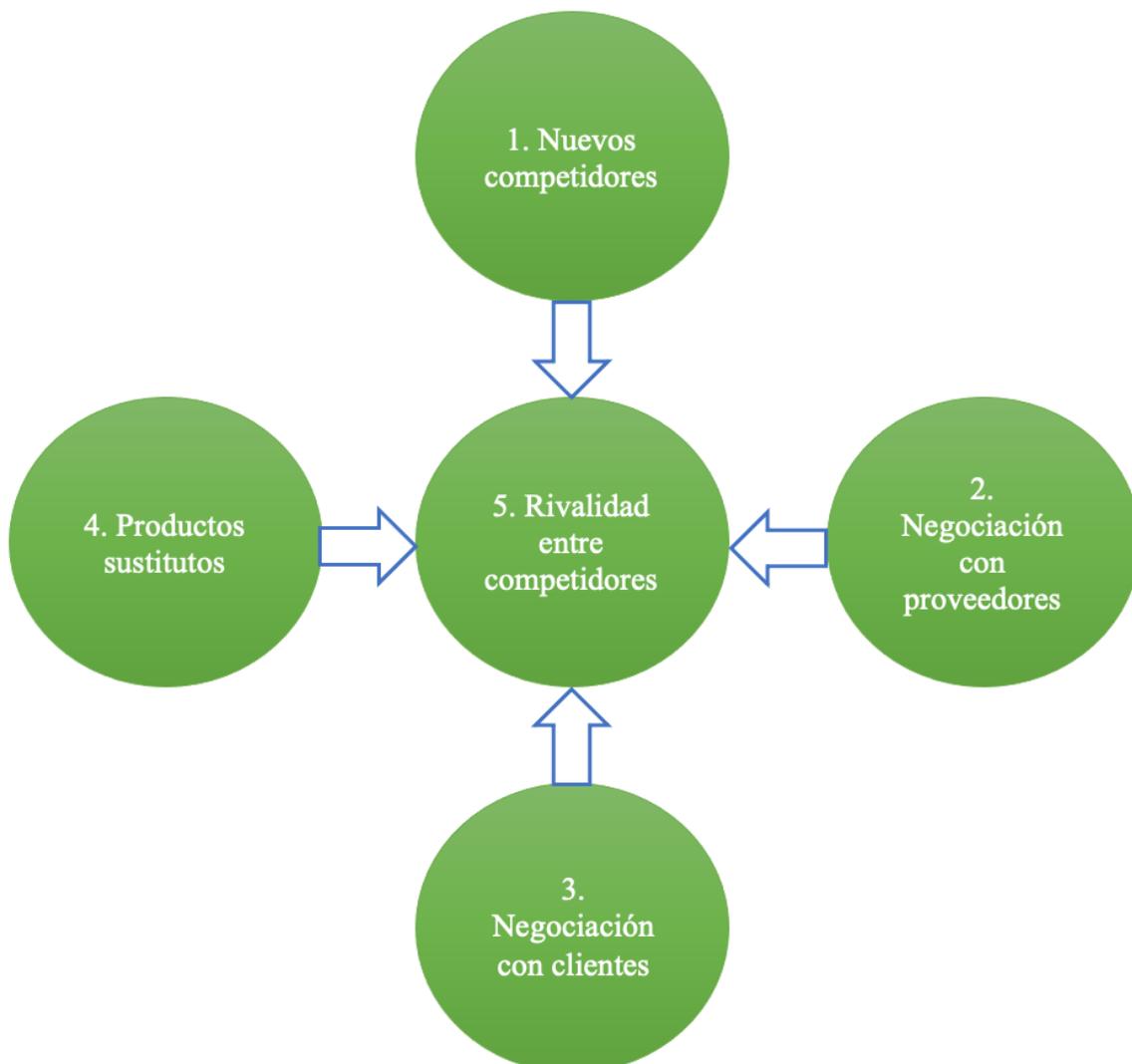
## 2.3 Microentorno

El microentorno se compone por aquellos factores que influyen en la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes (Kotler y Armstrong, 2013). Dentro de los principales actores del microentorno destacan: los clientes, los proveedores y los competidores.

Para el análisis del microentorno, se ha optado por la elaboración de la matriz competitiva de las cinco fuerzas de Porter, la cual se presenta como una herramienta útil en la elaboración de estrategias que le permitan a la dirección de la empresa hacer frente a los agentes externos que pueden perjudicar la posición de la organización en el largo plazo (Porter, 2009).

### Figura 3

*Cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Basado en Porter, 2009

### **2.3.1 Análisis de Entrada de Nuevos competidores**

Antes de analizar la amenaza que representa la entrada de nuevos competidores, hay que entender el mercado en el que se ubicaría la empresa productora y comercializadora de jugos y cuáles significarían sus principales barreras de entrada, mismas que se componen por las políticas gubernamentales, las características de la industria, el acceso a los canales de distribución, los costos y características distintivas del producto, la inversión de capital, entre otros. Así pues, la startup se ubicaría en la industria de jugos, zumos, néctares y bebidas pertenecientes al sector de las bebidas no alcohólicas, cuyas características representan particular atracción para inversionistas y emprendedores en la intención de invertir en un negocio redituable, ya que al incumbir en la extensa industria de los alimentos, el grado de confianza aumenta por el simple hecho de saber que se trata de un tipo de producto alimenticio que, en parte, se encarga de satisfacer una de las necesidades básicas del ser humano: la alimentación. Dentro de este conjunto, si bien no se trata de un alimento de primera necesidad, el atractivo del producto no deja de ser interesante para satisfacer además otros deseos que puedan llegar a tener las personas.

Las políticas gubernamentales son de carácter obligatorio para todas aquellas empresas que deseen comercializar un producto determinado dentro de un mercado específico. Teniendo en cuenta el sector al que atacará la empresa motivo de estudio (industria alimenticia), una de las políticas imprescindibles para su comercialización es la posesión de una notificación sanitaria que asegure que el producto ha sido fabricado a través de la utilización de componentes no dañinos para la salud y, en consecuencia, garantice el consumo humano. La obtención de dicha notificación consta de dos alternativas diferentes. La primera, por medio de la calificación con Buenas Prácticas de Manufactura; la segunda, en cambio, mediante la propia consecución de la notificación sanitaria para cada uno de los productos que se pretendan comercializar. Es importante también tener en cuenta que para la adquisición de aquel requerimiento la empresa debe contar con una planta de producción (independientemente de si esta es grande o pequeña) que esté equipada correctamente con todos los insumos y las maquinarias necesarias para cumplir con los procesos establecidos. Asimismo, la planta deberá obedecer a las condiciones de seguridad e higiene dispuestas por las entidades y organismos de control.

Los canales de distribución referentes a una empresa de jugos y bebidas de fruta no representan una barrera significativa para quienes desean incursionar en este mercado, pues los canales para distribuir el producto son de fácil acceso, ya sean por medio de tiendas físicas o ventas online (canales directos) o a través de socios mayoristas (canales indirectos). En tanto a dichas distinciones, la empresa podría establecer un punto de venta propio que provea el producto de manera directa al consumidor final, así como decidir si prefiriese contactar distintos intermediarios que mediante sus establecimientos (tiendas) se encarguen de vender el producto. Además, si la empresa resolviese realizar una inversión superior para llevar a cabo una producción a mayor escala, la empresa pudiese comercializar su producto en supermercados que demanden vastas cantidades del producto.

La inversión de capital comprende una barrera un poco más difícil de superar, pues la alta suma de dinero que se tuviese que invertir significaría un reto que no muchos estarían dispuestos a afrontar: si la empresa decidiese desarrollar una producción a gran escala, la inversión constituiría una enorme cantidad de dinero en cuanto al armado de la planta, maquinarias y demás tecnologías de producción, inversiones en marketing para generar la demanda y competir con empresas ya posicionadas en el mercado, entre otros.

De manera general, se puede decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria de las bebidas es media, pues el conjunto de barreras no constituye un grado intenso de dificultad. No obstante, es importante tener en cuenta que pueden existir factores que pueden entorpecer el proceso.

### **2.3.2 Poder de Negociación con Proveedores**

Para la producción de jugos y bebidas, la empresa requerirá de materia prima comprendida por dos productos esenciales: la manzana y la piña. Ambas frutas son sembradas en territorio ecuatoriano; en el primer caso, casi la totalidad de la producción se encuentra dividida entre seis provincias principales: Azuay, Cañar, Cotopaxi, Chimborazo, Loja y Tungurahua, en donde la consecución del fruto se fundamenta primordialmente en la altura (2.650 a 3.200 msnm) y el clima de estas provincias (INIAP, 1992). La piña, por otra parte, es producida mayoritariamente en las provincias de Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Sucumbíos, y a una escala más reducida en Imbabura, Loja y Morona Santiago (ESPAC, 2018).

El abastecimiento de estos productos representa un arduo trabajo para la empresa, sobre todo en la captación de proveedores que puedan cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades. La idea de la startup es obtener esta materia prima mediante el trabajo especializado de los pequeños, medianos y grandes agricultores en la siembra y cosecha de la manzana y la piña, tomando como referencia las provincias pioneras en la producción de dichos frutos dentro de la región y que se muestran explícitas en el párrafo anterior. La intención de la empresa es identificar las principales zonas de producción referentes a dichas provincias y crear alianzas estratégicas con sus principales órganos de gobierno, de manera que puedan asumir el papel de intermediarios dentro de la negociación. Sin embargo, la empresa no descarta la posibilidad de conseguir la materia prima a través de grandes empresas o, incluso, importarla desde otros países, pues, por una parte, los pequeños y medianos agricultores podrían soportar situaciones adversas (meteorológicas, por ejemplo) que limiten su producción y afecten directamente al suministro de materia prima para la empresa; y, por otra, las garantías que otorgan las grandes compañías al trabajar con métodos mucho más tecnificados en la maduración de la fruta.

Expuesto así un análisis conciso de la situación, se podría decir que el poder de negociación con los proveedores es alto debido a la gran cantidad de abastecedores de materia prima ubicados a lo largo del territorio ecuatoriano y en el exterior; tomando en cuenta tanto a pequeños y medianos agricultores como grandes empresas y empresas que importen la fruta.

### **2.3.3 Poder de Negociación con Clientes**

En este punto, hay que reconocer algunas de las particularidades que poseen los productos de la empresa para poder definir correctamente la industria en la que esta debería desarrollarse. De acuerdo con la norma 2337:2008, no todas las bebidas de fruta reciben la denominación de 'jugos', pues para que estos productos puedan encontrarse dentro de esta clasificación deben contener un porcentaje más elevado de fruta; en ese sentido, el mercado en el que operaría la startup contaría con un número de participantes mucho más reducido. No obstante, los consumidores en su mayoría desconocen de este tipo de información que imposibilita su capacidad para diferenciar lo que es un jugo, una bebida o un néctar, de tal manera que la confusión que se genera entorno al sector de las bebidas de frutas provoca que el público asuma que todos estos productos forman parte

de un mismo mercado; en consecuencia, la empresa padecería de un incremento en la cantidad de sus competidores directos, pues estos ya no solo se constituirían por aquellas compañías que ofertan jugos naturales, sino también por aquellas que producen y comercializan bebidas y néctares de fruta. Por otro lado, la empresa sufriría además la amenaza de otro tipo de productos que, sin la necesidad de basar su elaboración en el uso de la fruta, pueden satisfacer deseos similares a los que la empresa pretende atender: por ejemplo, la consecución de productos saludables que posean un alto valor nutricional; en este grupo podrían encontrarse avenas, aguas (tal como las minerales), aguas aromáticas, entre otros.

Se puede evidenciar entonces que el poder de negociación que poseen los clientes es bastante alto, ya que disponen de una vasta cantidad de productos que pueden satisfacer sus necesidades; además de la capacidad que se origina para diversificar el mercado según los gustos y preferencias de cada consumidor.

En ese sentido, la empresa se vería en la obligación de contrarrestar el grado de negociación de los clientes a través de la generación de ventajas competitivas enfocadas en, por ejemplo, el concepto y los atributos del producto, la imagen y el mensaje que pretende dar la compañía, si está provocando un cambio o beneficio en la sociedad, entre otros.

#### **2.3.4 Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos consisten en aquellos productos que pueden satisfacer las mismas necesidades y deseos que un determinado producto procura resolver y representan una amenaza latente para el mismo; a propósito de la presente investigación, para advertir sobre los productos que podrían sustituir a los jugos de manzana y piña, es necesario cuestionarse por qué las personas consumen un jugo. Bajo este aspecto, se podrían considerar respuestas como satisfacer la gana, calmar la sed, refrescarse en un contexto caluroso, acompañar una comida, cumplir con el consumo de ciertos valores nutritivos, entre muchas más opciones.

Tomando como referencia dichas posibilidades, los productos que se considerarían como sustitutos para, por ejemplo, satisfacer la gana, calmar la sed o refrescarse son todas aquellas bebidas no alcohólicas como: aguas, tanto naturales como minerales, aguas a base de infusiones (tés), aguas isotónicas (powerade, gatorade), aguas saborizadas

gasificadas (limonadas, naranjadas imperiales), bebidas gasificadas (colas) y demás. En tanto a las bebidas que pudieran saciar la necesidad de acompañar una comida, podrían estimarse las mismas expuestas anteriormente (a excepción de las aguas isotónicas), además de zumos, néctares y bebidas de frutas. Por último, los productos que se cree podrían reemplazar a los jugos en relación con el consumo saludable de valores nutricionales se componen de: avenas, bebidas con un alto porcentaje de proteínas, bebidas de aloe vera, entre otros. Dentro del extenso grupo de productos que significarían una amenaza para la empresa se consideran tanto a los productos nacionales como a aquellos que se importan desde el extranjero.

En conclusión, la amenaza que constituyen los productos sustitutos de los jugos de manzana y piña es de cuantiosa importancia y precaución para la empresa.

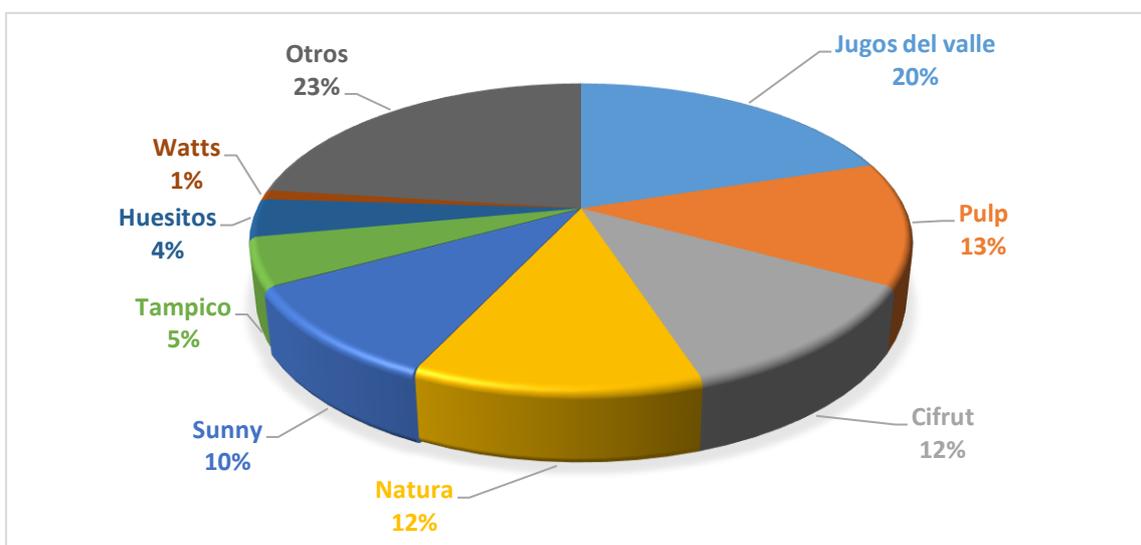
### 2.3.5 Rivalidad entre Competidores

En este apartado se hace referencia a todas las organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de jugos, zumos, néctares y bebidas de frutas dentro del territorio local y que conforman el entorno competitivo directo de la empresa.

De acuerdo con los datos del INEC, el sector de jugos, néctares y bebidas de frutas en el Ecuador se encuentra repartido de esta manera:

**Figura 4**

*Mercado de Jugos, Néctares, Zumos en Ecuador*



Fuente: Adaptado del INEC, 2013

La figura 4 demuestra que cerca del 80% de la industria perteneciente a los tipos de productos que Wanlla pretende producir y comercializar se compone de empresas muy reconocidas y afianzadas en el mercado, dentro de las cuales se pueden advertir los jugos del valle, sunny, natura y demás. Sin embargo, se puede evidenciar que existe una porción representativa dentro del mercado que se encuentra compuesta por el resto de las organizaciones que se dedican a la misma actividad; bajo esta perspectiva, la empresa tendrá que dirigir su atención a la generación de factores diferenciadores que le permitan destacar en esa parte del mercado, de manera que pueda escalar posiciones competitivas en el transcurso de los años.

Dentro de este aspecto también se considera la hostilidad de las estrategias empleadas por los diferentes competidores para la obtención de sus consumidores. En el caso de las grandes empresas, quienes ya se encuentran completamente consolidadas en el mercado, los esfuerzos por desarrollar y lanzar productos, generar estrategias de marketing, entre otros, representan costos mucho más reducidos, justamente por la capacidad que poseen para influir de manera directa en el mercado. Así pues, la startup, a pesar de constituirse como una empresa pequeña y en formación, debe tener en cuenta el desarrollo de estrategias razonables más que costosas para posicionarse dentro del mercado.

Se puede concluir, entonces, que la rivalidad entre competidores existentes en el mercado que desea apuntar la empresa es alta debido a la gran cantidad de organizaciones que se dedican a la producción de jugos, néctares, zumos y/o bebidas de frutas, además de distribuir sus productos en las mismas plazas de comercialización: tiendas, supermercados, restaurantes (en menor medida), entre otros.

## **2.4 Análisis DAFO cruzado**

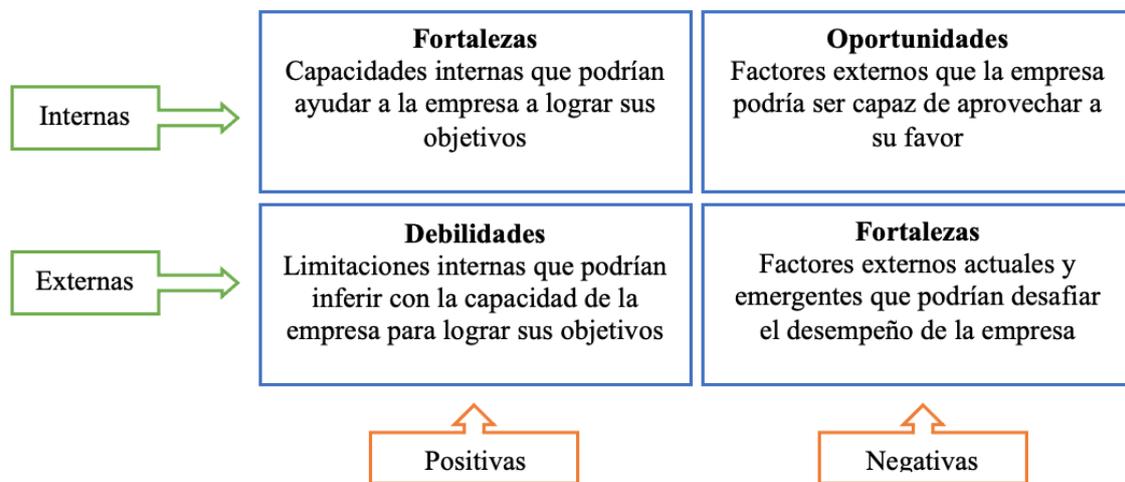
El análisis DAFO, también conocido como FODA, se presenta como una herramienta de vital importancia al momento de desarrollar el diagnóstico situacional de una organización, pues comprende el análisis minucioso tanto de factores externos (Oportunidades y Amenazas) como internos (Fortalezas y Debilidades).

La importancia de la implementación del FODA radica en el deseo de las empresas por capitalizar sus fortalezas, reducir sus debilidades, maximizar el aprovechamiento de las oportunidades detectadas en el mercado y eludir las amenazas del entorno (Vrontis y

Thrassou, 2006). Quienes se encargan de la dirección de marketing dentro de la organización deben percibir su obligación por traducir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, además de comprender que las fortalezas se reconocen únicamente cuando son capaces de explotar las oportunidades (Vrontis et al., 2016), pues “una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas” (Kotler y Keller, 2012).

### Figura 5

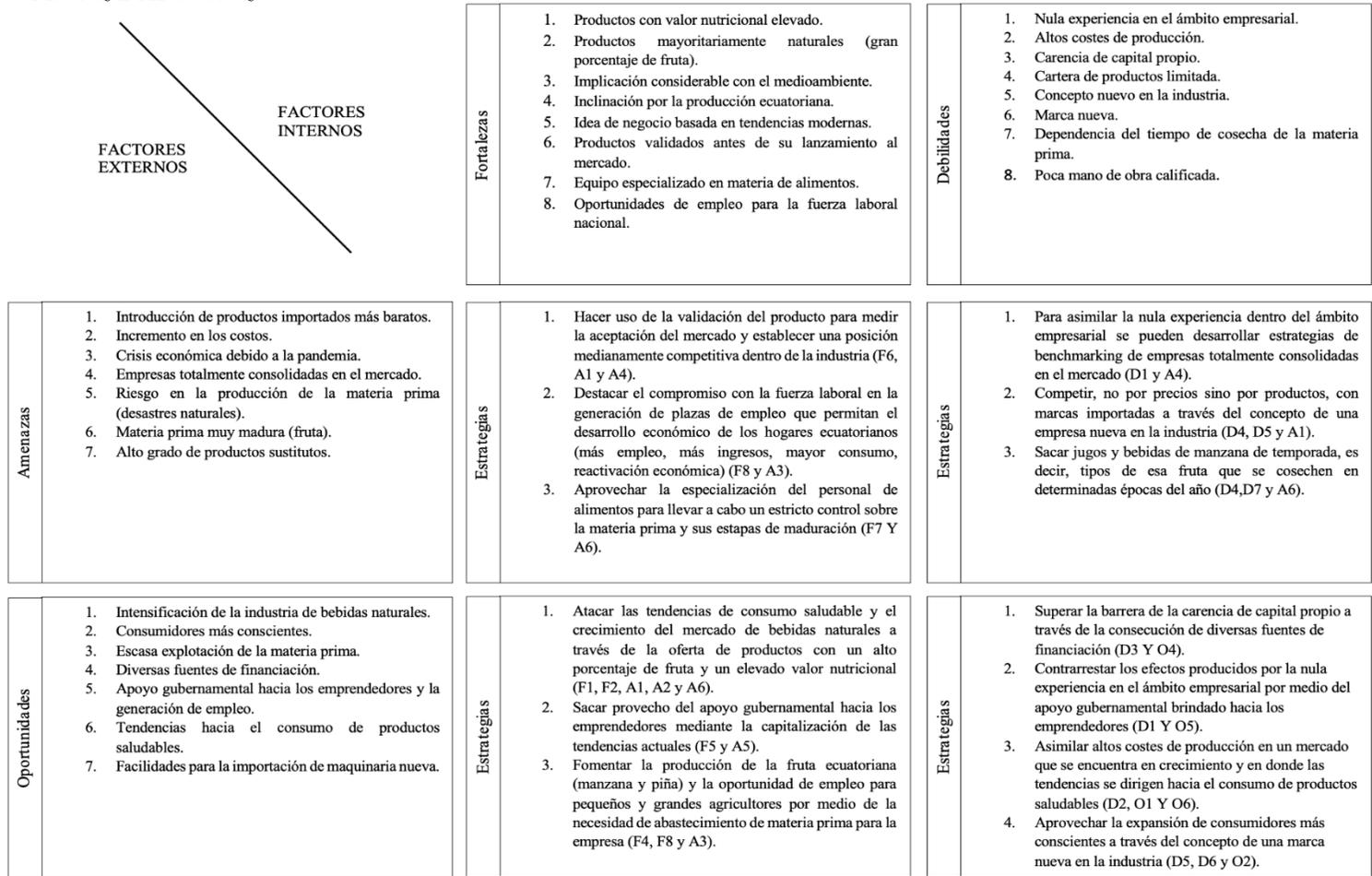
#### Análisis FODA



Fuente: Basado en Kotler y Armstrong, 2013

**Figura 6**

*Matriz DAFO cruzado*



Fuente: Elaboración propia, 2022

## **CAPÍTULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 Objetivos**

Referente al estudio de mercados, el presente trabajo de investigación persigue los siguientes objetivos:

- Reforzar contenidos de marketing a través del conocimiento, las experiencias y las opiniones de expertos en marketing que sirvan de apoyo en el desarrollo de las estrategias comprendidas en el plan de acción.
- Identificar aspectos del producto que puedan ser aprovechados en la búsqueda de generar ventajas competitivas.
- Recolectar información suficiente y relevante sobre los segmentos de mercado que la empresa pretende atender.
- Reconocer algunas de las características que los usuarios esperan del mercado y sus productos (jugos y bebidas de frutas).

#### **3.2 Metodología**

La presente investigación recopilará información a través del análisis de fuentes secundarias, entrevistas con expertos en marketing y tres grupos focales con los usuarios del producto, adoptando así un enfoque cualitativo de investigación. El objetivo del estudio es proponer un conjunto de estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico, de tal manera que el diseño de la investigación que se efectuará será de tipo aplicada con un nivel de profundidad exploratorio, pues será la primera vez que se la realiza. Además, conforme al tiempo en el que se ejecuta, el tipo de investigación que se llevará a cabo será de carácter transversal, pues los datos se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único. Por último, los datos se recolectarán a través de entrevistas y grupos focales.

##### **3.2.1 Participantes**

Los participantes considerados para los grupos focales responden a quienes de acuerdo con la edad conformarían los principales segmentos a los que la empresa se encargaría de atender. El segmento inicial lo conformarían niños entre los 0-11 años;

además, de acuerdo con Narváez (2022), los resultados obtenidos de las encuestas realizadas para la validación de los jugos de manzana y piña indican que los rangos de edad que más consumirían los productos se encuentran entre los 21 y 30 años, seguido por aquellos que tienen de 31 en adelante; siendo estos hombres y mujeres que residen en la ciudad de Cuenca y cuyo nivel socioeconómico es considerado como medio o alto. Así pues, se realizarán tres grupos focales, uno por cada segmento.

Para las entrevistas a expertos, se seleccionaron a tres personas que, de acuerdo con las características de su formación académica y experiencia laboral, reciben la denominación de especialistas en marketing. El primer sujeto entrevistado es Christian Ullegård, de 28 años, graduado de la carrera de Marketing y Comunicación Intercultural con una maestría en Administración de Empresas, actualmente gerente comercial y de marketing de la empresa Reactlab Import Cia. Ltda. Marcela Muñoz es la segunda persona entrevistada, ella es Ingeniera en Marketing y actualmente se encuentra estudiando una maestría en Visual Design; Marcela, de 28 años de edad, se encuentra dedicada a su agencia de publicidad propia. Lorena Aristizabal es la última integrante de este pequeño grupo de expertos en marketing que sirvieron de apoyo en la recopilación de datos referentes al presente plan estratégico de marketing; Lorena, de 41 años, es publicista y se ha dedicado al marketing casi toda su vida, con más de 15 años de carrera, actualmente es gerente del departamento de marketing en la empresa Graiman.

### **3.3 Recopilación de datos**

#### **3.3.1 Cuestionario para expertos en marketing**

**1. ¿Cuáles cree usted que son las necesidades esenciales que una persona busca satisfacer con el consumo de un jugo natural?**

E.1: Puede depender mucho del tipo de jugo y del tipo de mercado. En primer lugar, se ubicaría la necesidad de satisfacer una necesidad básica (alimentación) a través del consumo de un líquido; luego también se podría destacar la intención de mantener un estilo de vida saludable. En definitiva, el consumo de un jugo puede cumplir con muchas necesidades, dependiendo del tipo de producto y el consumidor.

E.2: Si estamos hablando de un jugo natural, creo que la principal necesidad que una persona busca satisfacer es consumir un producto saludable que cumpla con los valores nutricionales que demanda una correcta alimentación.

E.3: Primeramente, el consumir un jugo que sea completamente natural y que no tenga conservantes u otro tipo de elementos que sean dañinos para la salud.

**2. En ese sentido, ¿Quiénes considera usted que serían los principales consumidores de los jugos Wanlla?**

E.1: Un producto como un jugo puede disponer de muchos segmentos; por ejemplo, las familias que acuden a los grandes supermercados para abastecer las necesidades de su hogar conformarían uno de ellos; así como aquellas personas que suelen acudir a cafeterías o lugares similares para adquirir productos naturales como los jugos, en donde incluso se los podría ofertar como productos premium a un precio mucho más elevado. A la final, existen muchos segmentos posibles, pero se debería enfocar en uno o dos y en base a ellos desarrollar su estrategia.

E.2: Pienso que niños y adolescentes por la necesidad que tienen de consumir productos nutritivos durante su etapa de crecimiento.

E.3: Personas que tienen una consciencia más amplia sobre la nutrición. También podrían hacerse diferentes grupos de consumo; en primer lugar, niños que requieren de las vitaminas y demás elementos nutritivos de las frutas para su desarrollo. Yo pienso que con una buena introducción y educación del producto puede existir un segmento muy amplio al que la empresa puede atender, pero por ahora, los segmentos en específico serían los niños y las personas que están muy enfocadas en el consumo de productos sanos y saludables para su dieta diaria.

**3. ¿Los principales atributos de la marca y sus productos podrían ser explotados a través del marketing en la intención de generar un valor diferenciador de la competencia? ¿De qué manera?**

E.1: En este sentido es importante que la marca no solo comunique y explote sus atributos, sino también sus beneficios, pues es allí donde se encuentra el éxito de la empresa. Por ejemplo, decir que los jugos que ofrece la marca son naturales conformaría uno de sus atributos, pero comunicar que los productos que van a ser consumidos no poseen sustancias químicas que afecten a su cuerpo se presentaría como el beneficio que van a recibir los consumidores; además, otro atributo sería el manejo de productos

naturales que significarían un beneficio para el medio ambiente; así también la obtención de materias primas y uso de mano de obra local configuraría un atributo, en donde la ayuda a familias ecuatorianas sería el principal beneficio.

E.2: La empresa debería aprovechar las principales características del producto que se encuentran íntimamente relacionadas con lo natural, la frescura, la preocupación por el medio ambiente, y vincularse con espacios que promuevan el cuidado de la salud y el bienestar personal como gimnasios, escuelas, supermercados y lugares de exposición, con la intención de ganar terreno dentro del mercado y establecerse en la mente de los consumidores como una marca que se distingue de las demás.

E.3: El valor de ofrecer productos naturales, saludables y no dañinos para la salud puede generar una importante ventaja comunicacional y un valor de marca para informar todo a raíz de eso; por ejemplo, las líneas de comunicación se pueden basar en demostrar que la marca trabaja con huertas bio, en que ayudan a la comunidad a través de los agricultores, en ser responsables con el medio ambiente, en que se respetan los tiempos de cosecha de las frutas, entre otros. A nivel comunicacional, de valores de marca y de valor de diferenciación, el valor agregado se encuentra muy marcado y puede ser muy útil en todo lo que haga la empresa, desde la presentación del logotipo hasta el desarrollo de la estrategia comunicacional y la estrategia de venta como valor agregado; tiene mucho que ver y se puede explotar de una muy buena manera.

#### **4. ¿Cuáles cree usted que deberían ser las principales características del empaque y en qué color se deberían representar, tanto para los jugos de manzana como para los de piña?**

E.1: Depende mucho de el o los segmentos a los que se va a dirigir la empresa.

E.2: Los colores con los que se los representaría deberían estar de acorde con el color de las frutas que se utilizan en la elaboración de los jugos; por ejemplo, si es manzana roja, rojo; si es manzana verde, verde; si es piña, amarillo; en eso no trataría de ser muy creativo porque lo más sobrio genera mayor atracción y un mensaje claro. En términos de empaque, creo que debería ser principalmente ecológico, podría ser vidrio (ya que conserva mejor el líquido) o un tetra pak, debido a su facilidad para ser reciclado. La etiqueta también tiene que llamar mucho la atención, es muy importante procurar

la transparencia del empaque para que el consumidor pueda observar, a través del color y la textura, la frescura y naturalidad del jugo.

E.3: Está claro que el empaque bajo ningún motivo podría ser de plástico, pues si la empresa pretende ser responsable con el medio ambiente, no debería contradecirse al ofrecer sus productos en envases que contaminan el medio ambiente. Yo sugeriría invertir en innovadores empaques de aluminio que pueden ser reutilizados porque cumplen con un proceso de reciclaje y limpieza que permite su reutilización, además de cumplir con la conservación y frescura del producto y mantener siempre su sabor.

## **5. ¿Cuáles cree usted que deberían ser los canales adecuados para distribuir el producto?**

E.1: Para las familias, por ejemplo, los principales canales de distribución serían los supermercados y tiendas. Para adolescentes que se encuentren estudiando, los canales más adecuados serían lugares dentro o cercanos a la universidad, en donde ellos puedan hacer una pequeña parada para comprar el producto y después dirigirse a clases.

E.2: Empezar por pequeños supermercados para poder ir testeando el producto y ver de qué manera impacta en el mercado. También pensaría en un canal de comercialización por redes sociales (Instagram, por ejemplo), ya que existe un apoyo considerable por aquellos negocios que son nuevos en el mercado. Optar además por un sistema de refill (entregar el producto en un lugar determinado cada cierto tiempo: semanalmente, mensualmente) en donde el canal de distribución sea directamente el consumidor final y la recompra esté totalmente garantizada.

E.3: A través de puntos de venta específicos (juice bars) dentro de supermercados, centros comerciales, panaderías o cerca de ellas, gimnasios e incluso parques o lugares donde las personas puedan sentir la necesidad de consumir un jugo porque acaban de ejercitarse, porque se encuentran acaloradas, porque el clima amerita tomarse una bebida que les refresque, entre muchas otras razones más.

## **6. ¿Qué aspecto cree usted que se debería destacar para llamar la atención de los consumidores una vez se encuentren en el punto de venta escogido?**

E.1: En este sentido lo más importante siempre será la ubicación. Al menos al inicio, cuando el producto se está estrenando en el mercado, es esencial que este se ubique en un lugar visible donde circule mucha gente, además de que su altura en la percha se encuentre a la altura de los ojos, pues así las personas harán contacto directo con el producto. Otro aspecto que se puede destacar en el punto de venta cuando el producto es nuevo en el mercado es establecerse con un precio bajo.

E.2: Tiene que manejarse muy bien el punto de góndola; el empaque también es importantísimo, tiene que ser muy llamativo para que impacte a la vista; podría complementarse con identificadores en las góndolas que contengan mensajes que transmitan lo que la marca pretende comunicar a través de sus productos. Hay que destacar también mediante diferentes presentaciones (diferentes tamaños) para una mayor comodidad de los clientes.

E.3: Lo más importante es el empaque, la presentación en sí del producto. La forma, los colores, las letras y la ubicación del producto son los factores más importantes para que este pueda destacar y llamar la atención de los consumidores una vez se encuentren frente a frente en el punto de venta determinado.

## **7. ¿Cuáles considera usted que serían los principales medios de promoción de la marca y sus productos?**

E.1: Pueden ser medios tradicionales como la televisión y la radio; embajadores de la marca que puedan influir sobre las masas; establecimientos con prestigio en donde se vaya a comercializar el producto y a su vez se les pueda promocionar (cafeterías, gimnasios); medios digitales, redes sociales, entre otros.

E.2: Medios digitales: redes sociales como Instagram, Facebook, tik tok, YouTube. En esta etapa de iniciación también es importante la promoción a través de los puntos de venta y los establecimientos en donde se podría comercializar los productos como gimnasios, cafeterías, bares, entre otros.

E.3: Redes sociales a través de la creación de contenido que esté muy relacionado con lo que la marca pretende comunicar; que los productos se encuentren cerca y siempre al alcance de los hogares y de las familias, cerca de los gimnasios, de los parques; que el contenido represente lo orgánico de la marca y sus jugos; estrategias de merchandising

en los puntos de venta; publicidad programática; hacer google ads; procurar el marketing de boca a boca.

**8. ¿Es necesario que la empresa defina un arquetipo de marca en específico? ¿Por qué?**

E.1: Sí, es muy importante porque permite a la empresa establecerse en el mercado como una marca capaz de satisfacer necesidades y deseos específicos; además de transmitir sentimientos con los que los consumidores pueden identificarse.

E.2: Es importante porque con eso tú le das una personalidad a la marca y todos comienzan a tener muchísima claridad sobre lo que es la empresa y lo que desea transmitir. En secuencia, todas las actividades que se realizan alrededor de la marca empiezan a girar y obedecer a esa personalidad.

E.3: Sí, es importantísimo porque al definir un arquetipo de marca en específico la empresa puede establecer una relación más coherente con sus clientes, al mismo tiempo que estos pueden comprender el significado de la marca y lo que esta pretende comunicar. También es muy importante definir un arquetipo porque hasta para la forma de contar nuestra historia, hacer la estrategia comunicacional, hacer un escrito, realizar el diseño de la información del empaque, se necesita tener los colores, la tipografía y el tono de comunicación que refleje la personalidad de la marca.

**9. ¿De qué manera la empresa podría descubrir el perfil y las características de sus clientes ideales (buyer persona)? ¿Cuáles serían sus principales ventajas?**

E.1: A través de encuestas, focus group o simplemente estudiando el comportamiento de las personas. Su principal ventaja sería desarrollar estrategias de marketing adecuadas que permitan llevar a cabo actividades dirigidas directamente a sus mercados meta y logren satisfacer sus necesidades.

E.2: Existen dos formas; una intencional, que establece un target específico a la que la empresa pretende dirigirse; y otra que es descubrirlo, por ejemplo, a través de un estudio de mercado por medio de encuestas, grupos focales u otras herramientas que

permitan descubrir un perfil inicial (edad, sexo, nivel socioeconómico) y un perfil de consumo.

E.3: Existen diversas maneras para descubrir a nuestro buyer persona, que incluso muchas veces puede ser más de uno. Un método muy útil es realizar una investigación a través de grupos focales; en donde el primer paso consta en definir una idea, seleccionar a un grupo de personas que se adapten a esta idea y analizar los comentarios de las personas en torno a lo que se pretende descubrir por medio de las preguntas que se planteen; por último, buscar similitudes en dichos comentarios y realizar una matriz con las principales características presentadas por las personas investigadas.

#### **10. ¿Qué cree usted que es el ADN de marca? ¿Es importante que la empresa lo defina? ¿Por qué?**

E.1: Creería que el ADN de marca se asemeja mucho a lo que es el arquetipo de marca, tiene mucho que ver con la cultura organizacional, la comunicación interna, la comunicación externa, las políticas de la empresa y todo lo que guía el comportamiento de la organización.

E.2: El ADN es muy similar al arquetipo de marca, sin embargo, el ADN puede ir mucho más allá, es más profundo, comprende la esencia de la marca. Es importante que la empresa lo defina para establecer una comunicación adecuada.

E.3: Creo que el ADN de marca tiene mucho que ver con los valores de la empresa, son los valores que se deberían comunicar y demostrar internamente a todos los miembros de la organización, comprende toda la cultura organizacional y es lo que se debe comunicar también externamente a través del producto.

#### **3.3.2 Cuestionario para grupos focales**

El primer grupo focal, representado como G.F.1, lo conformaron 8 personas cuyas edades se sitúan en un rango de entre 21-30 años. Debido a la incapacidad de los niños para formar parte de un grupo focal, el segundo de estos, perteneciente a G.F.2, estuvo compuesto por 8 padres de familia con hijos que se encuentren entre los 0 y 11 años de edad y cuyas características en su alimentación coincidían con la intención de promover el cuidado de su salud. El último grupo, G.F.3, dispuso de 9 personas que igualaban o

superaban los 31 años, manifestando, en su mayoría, la particularidad de contar con el perfil de persona que posee hábitos de consumo saludables y responsables. Todos los integrantes de los distintos grupos focales ocupan un nivel socioeconómico medio o alto y residen en la ciudad de Cuenca.

## **1. ¿Consumen jugos y/o bebidas de frutas frecuentemente?**

G.F.1: La mayoría de los participantes manifestaron consumir jugos y/o bebidas de frutas 5 veces por semana, una persona aseguró hacerlo 4 veces a la semana y los 2 participantes restantes expresaron hacerlo 2 y 1 vez por semana respectivamente.

G.F.2: Todas las personas aseguraron que sus hijos consumen jugos o bebidas de fruta frecuentemente.

G.F.3: Todos los involucrados en este grupo focal respondieron positivamente a esta pregunta. La gran mayoría de los sujetos afirmaron consumir jugos o bebidas de frutas por lo menos 4-5 días a la semana, una persona aseguró hacerlo todos los días de la semana y otra hacerlo tan solo 3 veces en la misma.

## **2. ¿Qué necesidades busca satisfacer a través del consumo de un jugo y/o bebida de fruta?**

G.F.1: En este aspecto, todos los integrantes supieron estar mayoritariamente de acuerdo en cuanto a sus respuestas, las cuales se dividen básicamente en: satisfacer la sed y/o necesidad de hidratación y preferir el consumo de un producto más natural que contribuya a una alimentación más saludable.

G.F.2: Los participantes expresaron que la principal necesidad que buscan satisfacer para sus hijos a través del consumo de jugos de fruta es complementar su alimentación durante las principales comidas del día como el almuerzo. Algunos de los sujetos coincidieron en que sus hijos, cuando consumen un jugo o bebida, no necesariamente buscan satisfacer una necesidad en específico, simplemente saciar una gana o antojo del momento. Tan solo una persona aseguró que su hija bebe un jugo cuando tiene sed, es decir, satisfacer la necesidad de hidratación.

G.F.3: La mayor parte de los integrantes declararon que el consumo de jugos responde a la necesidad de complementar la alimentación en los almuerzos y/o desayunos.

Además, un grupo considerable respondió también que el consumo de los jugos o bebidas de frutas obedece a la necesidad de satisfacer la sed en momentos de cansancio o momentos calurosos del día. Una persona indicó también que bebe jugos de fruta por las vitaminas y complementos que requiere para desarrollar correctamente la actividad física a la que se dedica.

### **3. ¿Cuáles son sus marcas favoritas?**

G.F.1: Algunos de los participantes coincidieron en que su marca preferida de jugos es la del supermaxi; el mismo número de los entrevistados también aseguraron que no tienen una marca favorita y que priorizan el consumo de jugos elaborados en casa. En cuanto a otras respuestas también aparecen marcas como snapple, nutri, natura, d'hoy y del valle.

G.F.2: Los papás prefieren dar a sus hijos jugos preparados en casa, y estos son los que en su mayoría consumen los niños; no obstante, cuando los jugos son adquiridos fuera del hogar, algunas de las marcas preferidas por los niños son nutri, organic, snapple.

G.F.3: Además de los jugos naturales preparados en casa, las respuestas de los participantes en cuanto a sus marcas favoritas de jugos se dividen en la marca propia del supermaxi y la nutri.

### **4. ¿En qué lugar suelen comprarlas?**

G.F.1: Todos los partícipes de este primer grupo focal afirmaron adquirir sus jugos tanto en supermercados como en tiendas cercanas a sus hogares; en cuanto a la compra en supermercados, seis personas indicaron realizarla usualmente en el supermaxi, tres en el supermercado gran akí y una en el coral hipermercados. Además, una persona manifestó hacer la compra de sus jugos directamente en la nutri.

G.F.2: Las personas aseguraron comprar los jugos y bebidas de fruta en supermercados, siendo el supermaxi el principal lugar de abastecimiento para ellos. El gran akí fue otro de los establecimientos que se mencionó por parte de dos de los participantes del grupo focal.

G.F.3: Todos los individuos coincidieron en que suelen comprar sus bebidas de frutas en los grandes supermercados de la ciudad, siendo el supermaxi el lugar más

concurrido por estos; además, dos personas manifestaron hacer la compra de estos productos en el gran akí y tan solo una aseguró hacerlo en el coral hipermercados. Las personas que expresaron anteriormente que suelen consumir jugos o bebidas de fruta de forma no tan frecuente en momentos específicos del día revelaron adquirir los productos en pequeñas tiendas cercanas al lugar en donde se encuentren.

## **5. ¿Ha probado alguna vez los jugos de la marca Wanlla?**

G.F.1: Todos los integrantes han probado los jugos y bebidas de fruta de la marca Wanlla.

G.F.2: Sí.

G.F.3: Sí.

## **6. ¿Qué aspectos destaca de los productos?**

G.F.1: En este sentido, las respuestas estuvieron mucho más divididas de acuerdo con el criterio de cada una de las personas que colaboraron en este grupo focal. El aspecto que más se destacó de los productos en general fue la presentación, la mayoría de los participantes aseguraron que el color de los líquidos y el empaque es de su agrado; así también, con el mismo número de contestadores, el sabor fue otro de los aspectos más destacados de los productos, aunque una de las personas supo reconocer únicamente el sabor de las bebidas, más no el de los jugos. Además, la mitad de los entrevistados manifestaron que otra de las características que más gustó fue la consistencia de los líquidos en general, aunque uno de ellos supo hacer énfasis únicamente en la consistencia de las bebidas (debido a que son menos espesas); por último, aparecen otras cualidades que los integrantes destacaron como la frescura del producto, la representación de un producto natural y el origen y nombre de la marca.

G.F.2: Dentro de este segundo grupo, todos los participantes coincidieron en que el principal aspecto que ellos destacaron del producto fue la consistencia de los líquidos y el sabor natural de los mismos, todos concluyeron en que el sabor de los jugos se asemejaba bastante al sabor y la textura de un jugo hecho en casa. La gran mayoría también destacó la presentación del empaque y sus colores, haciendo referencia a que eran bastante llamativos. Además, una de las participantes destacó el material de la botella

en la intención de proponer un producto de mejor calidad, pues mencionó que el vidrio conserva mucho mejor el sabor del jugo y es más amigable con el medio ambiente, a diferencia de otros materiales como el plástico, por ejemplo.

G.F.3: De forma unánime, el aspecto que más se destacó de los productos fue su sabor; a los participantes, en su mayoría, les agradó muchísimo el hecho de encontrarse con un producto “comercial” con un sabor muy natural que pudiese confundirse con el sabor de un jugo elaborado en el propio hogar. Además, otro grupo importante destacó la etiqueta y el logotipo de los productos, diciendo que las letras, los colores y el nombre de la marca llama mucho la atención en la intención de querer probar el producto al instante.

## **7. ¿Considera que los productos son visiblemente atractivos?**

G.F.1: A excepción de una persona, todos los participantes coincidieron en que el producto es visiblemente atractivo y llama mucho la atención. Sin embargo, ciertas personas supieron profundizar en el tema y especificar algún elemento que consideran que le hace falta al producto para hacerle aún más llamativo, aquellos son: la presencia de un factor extra dentro de la presentación del producto que le de más identidad a la marca y explique un poco más su origen, la disposición de una etiqueta más grande que comprenda la longitud de toda la botella y la aparición de algún otro factor (más color, tal vez) que haga que el producto llame mucho más la atención. La opinión del participante que se exceptuó en un principio declaraba el atractivo del nombre y logo de la marca, pero no del empaque ni el producto en general.

G.F.2: Todos los integrantes manifestaron una respuesta positiva ante esta pregunta, afirmando que los productos son visiblemente atractivos, aunque en este caso no supieron ahondar en sus respuestas.

G.F.3: A la gran mayoría de los participantes de este grupo focal les gustó mucho la presentación en general, pues como se mencionó anteriormente, estos creen que los productos llaman mucho la atención (es decir, son visiblemente atractivos) debido al material de su empaque, el color de las etiquetas y el nombre de la marca, además del color y espesor de los líquidos, pues consideran un factor clave en la generación de credibilidad al decir que se trata de jugos naturales. Sin embargo, tres personas manifestaron no sentir mucho agrado por el jugo de etiqueta lila, pues creen que no tiene ninguna relación con el color de la manzana ni el color del líquido.

## **8. ¿Los colores de sus etiquetas son de su agrado?**

G.F.1: Casi todos los participantes afirmaron tener el mismo criterio: el color de las distintas etiquetas de los diferentes productos efectivamente fue de su agrado. Así mismo, todos manifestaron también poseer algunas apreciaciones que creerían que podrían resaltar aún más el color de las etiquetas y, en secuencia, el producto en general; estas opiniones se encuentran divididas básicamente en: colores más llamativos, vivos, fuertes que impacten más a primera vista y que vayan más acorde al color de las frutas. Además, un participante en específico supo evidenciar que, en el caso del jugo de manzana, al tener el líquido un color oscuro, la etiqueta de color lila (color opaco también), provocaba que el producto no destaque ni sea atractivo a la vista.

G.F.2: Los colores de las etiquetas también gustaron a todos los involucrados en este segundo grupo focal; sin ser muy específicos en el tema, algunas de las personas emitieron comentarios similares explicando que, aunque algunos de los colores de las etiquetas no tenían relación alguna con el color de los líquidos y/o color de las frutas, estos resaltaban por mérito propio y hacía lucir muy bien a los productos en cuanto a su presentación, a excepción del jugo de manzana con etiqueta lila, pues varios de los participantes expresaron su disgusto por el color y la falta de coherencia con el color del jugo y/o fruta.

G.F.3: Anterior a esta pregunta, los individuos ya manifestaron su opinión sobre el color de las etiquetas, concluyendo que a la gran mayoría le gustó mucho el color de cada una de las etiquetas utilizadas para los diferentes productos de la marca, salvo el caso de la etiqueta lila, que no fue del agrado para algunas de las personas del grupo focal.

## **9. ¿Qué cambiaría de los productos en cuanto a su presentación?**

G.F.1: En cuanto a los cambios en la presentación de los productos, los comentarios se clasifican principalmente en dos; estos son: replantear el modelo de la botella por uno que sea más cómodo y fácil de transportar, pues varios de los participantes aseguraron que la botella de tamaño mediano es muy ancha y eso molesta al momento de contenerla con la mano; el segundo aspecto a modificar sería cambiar el empaque por uno más ecológico como el tetra pak, además de que en el caso de los niños, portar una botella de vidrio resultaría muy peligroso para ellos. También se obtuvieron comentarios como procurar que los colores de las etiquetas sean vibrantes y resalten con el color de los

líquidos y agregar un tamaño de producto intermedio entre el chiquito y el mediano que sea capaz de satisfacer la sed en una sola tomada.

G.F.2: Una minoría manifestó estar muy augusto con la presentación de los productos y aseguró que no le cambiaría nada en ese aspecto. Los comentarios emitidos por el resto de las personas se dividen básicamente en dos: agregar una presentación de tamaño familiar que supere el litro de contenido para el caso de las familias numerosas que consumen frecuentemente jugos naturales y reemplazar las botellas de vidrio o, en su defecto, incorporar otras presentaciones en cuanto al material de la botella como tetra pak, por ejemplo; sobre todo en las presentaciones de tamaño pequeño que se destinarían a los niños para su lonchera, pues portar una botella de vidrio sería algo riesgoso para ellos.

G.F.3: La mayor parte de los participantes coincidieron en agregar presentaciones con otro tipo de material del empaque, específicamente el tetra pak, pues consideran que es menos peligroso y además contribuye de mejor manera al cuidado del medio ambiente. Otro grupo considerable supo reconocer un detalle muy pequeño que no había sido mencionado anteriormente, el color de las tapas de la botella, expresando que no es de su agrado porque creen que el color dorado no tiene relación alguna con los colores de las etiquetas y las bebidas. Además, una de las personas manifestó que le gustaría cambiar el tamaño de los tres emoticones explicativos contenidos dentro de la etiqueta, pues consideraba que eran muy pequeños y casi no se lograban ver.

## **10. ¿Qué sentimientos le transmite la marca y sus colores?**

G.F.1: Los sentimientos que más se mencionaron dentro de las respuestas de los integrantes del grupo focal fueron la confianza y la seguridad, seguido de la alegría y posteriormente la curiosidad, la satisfacción, el orgullo, el bienestar y el sentimiento de sentirse dentro de un estatus social privilegiado.

G.F.2: La alegría y la sensación de frescura fueron los sentimientos con los que se identificaron todos los integrantes de este grupo; no obstante, no fueron los únicos. Las personas también mencionaron otros sentimientos como el entusiasmo, la sensación de calma, tranquilidad, curiosidad y la motivación por probar los productos.

G.F.3: La alegría, la credibilidad y la confianza fueron los sentimientos más asociados con la marca por los sujetos involucrados en este grupo focal. También

aparecieron otros sentimientos como la curiosidad, el optimismo, la serenidad y la amabilidad.

## **11. ¿Qué esperarías de ella?**

G.F.1: Aunque con palabras distintas, ideas un poco confusas y demás, todos los participantes llegaron a una misma conclusión: esperarían que la marca demuestre, a través de sus acciones, todo lo que establece en la declaración de su misión, visión y valores y cómo pretende instaurarse en el mercado como tal, así como las necesidades que procura satisfacer. Las opiniones se fundamentan en esperar que la marca verdaderamente ofrezca productos naturales que contribuyan al bienestar personal y el cuidado de la salud, que sea responsable con el medio ambiente, que garantice el apoyo a agricultores y el crecimiento de los hogares ecuatorianos, que diversifique sus productos con frutas que identifiquen al país y que se establezca como una empresa diferente, que logre salirse de lo común y pueda transmitir la cultura y la esencia ecuatoriana.

G.F.2: Todos los participantes de este grupo focal concordaron en que esperarían que la marca diversifique su cartera de productos con la intención de disponer de una variedad de sabores que pueda ir de acuerdo con los gustos y preferencias de cada uno de los usuarios de la marca. Una mayoría también manifestó que esperarían que los jugos de la empresa conserven su naturalidad y la calidad del producto en general.

G.F.3: La gran mayoría supo mencionar que el principal atributo que esperarían de la marca es la calidad del producto, es decir, que su consistencia y su sabor siga siendo siempre el mismo, que la condición de naturalidad nunca cambie, que siga ofreciéndose como un producto saludable que además contribuya positivamente al aspecto social y económico, tal como se ha presentado la marca hasta el momento.

## **12. ¿Qué le motivaría a consumir los jugos?**

G.F.1: La mayor parte de los integrantes aseguran que su principal motivación para consumir los jugos consta del hecho de tratarse de un producto natural que respalde la disposición de llevar un estilo de vida más saludable o, en su defecto, menos dañino. De la misma manera, existieron opiniones que coincidieron en más de una ocasión como: motivación por consumir los jugos si son de fácil acceso y se pueden conseguir en todo

lado y sentir orgullo por saber que se trata de un producto 100% nacional, producido por una empresa ecuatoriana que pretende aprovechar al máximo los recursos disponibles de nuestro territorio.

G.F.2: La principal característica de los jugos que motivaría a todos los integrantes de este grupo a su consumo consta de que los productos sean lo más natural posible, que mantengan la calidad a través del tiempo y que contengan el menor número de añadidos posible como azúcares, por ejemplo. Otra de las particularidades que motivaría a la gran mayoría de estas personas a consumir los productos es el precio, si es que el valor de los jugos no es muy elevado definitivamente sería un factor positivo clave en la motivación por adquirir y consumir el producto. Por último, otra de las características mencionada por varios de los individuos es la diversificación de los productos, pues se sentirían más motivados por consumir los jugos si observan que la marca posee una amplia variedad de sabores dentro de su cartera de productos.

G.F.3: La mayoría de los entrevistados aseguraron que, en primera instancia, lo que les motivaría a consumir los jugos es la sensación de curiosidad y necesidad que transmite su presentación, además de la naturalidad y frescura que aparenta su contenido. Un conjunto considerable también expresó que una razón que motivaría a consumir los productos sería lo que se escucha de la marca, si a la gente le gusta, si de verdad generan un triple impacto, si están comprometidos con la sociedad y el medio ambiente, entre otros. Así mismo, cerca de la mitad de los integrantes manifestaron que el precio es también un condicionante que motivaría o no a consumir los jugos, aunque aclararon que si el producto es realmente bueno su valor económico pasaría a un último plano.

### **13. ¿En dónde le gustaría adquirirlos?**

G.F.1: En cuanto a los lugares de adquisición de los productos, todos los participantes manifestaron su deseo por poder encontrarlos en todos lados, siendo las tiendas y los supermercados los puntos preferidos por estas personas.

G.F.2: Todos los entrevistados coincidieron en que les gustaría adquirir los productos de la marca en los grandes supermercados en donde suelen hacer las compras para el hogar como el supermaxi principalmente, coral hipermercados y gran akí. Además, dos de los participantes manifestaron su deseo por poder encontrar los productos en los minimercados ubicados en las bombas de gasolina. Por último, tan solo una persona

afirmó su interés por querer encontrar los jugos en lugares cercanos a su domicilio, es decir, pequeñas tiendas de barrio.

G.F.3: Los participantes no supieron ser muy específicos en esta pregunta; todos concluyeron en que les gustaría encontrar en todo lado en el que este se pueda comercializar: supermercados, tiendas, restaurantes y demás.

#### **14. ¿Cuáles son los medios por los cuales le gustaría conocer la marca?**

G.F.1: Todos los sujetos de este grupo focal indicaron que el principal medio por el cual les gustaría conocer la marca y sus productos son las redes sociales. La televisión fue otra de las posibilidades que una minoría de los entrevistados manifestó. Así también, con una mínima percepción apareció afiches publicitarios, radio y promoción en los distintos puntos de venta.

G.F.2: El medio más importante a través del cual todos los participantes quisieran conocer la marca y sus productos son las redes sociales, principalmente Instagram y tik tok. Además, dos de los involucrados expusieron la radio como otra opción por medio de la cual les gustaría enterarse de la marca y lo que ofrece.

G.F.3: Salvo una persona, los demás involucrados indicaron que les gustaría enterarse de la marca serían las redes sociales, sin especificar alguna de ellas. Así también, la mayoría de las personas aseguraron que otro medio por el cual les gustaría conocer la marca es a través de la promoción en radios.

#### **15. ¿Cree usted que la marca se le asemeja a alguna ya existente en el mercado? Sí; no ¿Por qué?**

G.F.1: La mayoría de los integrantes declararon, en lo personal y en cuanto a lo que ellos recordaron en ese momento, no reconocer a alguna marca en específico que se asemeje a la marca Wanlla; no obstante, dos de los participantes aseguraron que existen marcas como nutri, sunny y del valle que se parecen a la marca en cuestión con respecto al sabor de los productos. Además, otro de los entrevistados afirmó que existen marcas dentro de supermercados orgánicos que se asemejan a Wanlla, aunque no supo especificar el nombre de alguna por no recordarla en ese momento.

G.F.2: La mayor parte de los entrevistados indicaron no asociar a la marca con alguna ya existente en el mercado. Una de las personas supo reconocer algunas similitudes con la marca de jugos sunny por el empaque y el espesor de los jugos; así también, otro de los integrantes identificó una que otra semejanza con algunas bebidas que suelen ofrecer en las bombas de gasolina por ser jugos que se presentan como naturales, manifestando incluso que saben tener trozos de fruta; sin embargo, no supo recordar el nombre de estos en ese momento.

G.F.3: En este caso, ninguna de las personas supo relacionar o asemejar a la marca Wanlla con una ya existente en el mercado.

### **3.4 Análisis de datos**

Dentro de la conclusión referente al análisis de los datos recopilados en el desarrollo de las entrevistas con expertos y grupos focales, se pueden describir algunos de los puntos más importantes que servirán de base en la elaboración de las estrategias concebidas en el presente plan estratégico de marketing. En ese sentido y a rasgos generales, se puede afirmar que la marca ha impactado de manera positiva en quienes se presentan como clientes potenciales de la marca. Como punto de partida, los resultados indican que la gran mayoría de personas consume jugos de fruta frecuentemente, dando cabida a la introducción de los productos Wanlla en los hábitos de consumo de las personas. Así también, en cuanto a los aspectos tangibles del producto, la mayor parte de los involucrados en esta investigación destacaron el sabor y la consistencia de los jugos, reafirmando su condición de naturales por su espesor y sabor a fruta, muy similares a los de un jugo hecho en casa. Asimismo en lo que a las características físicas respecta, los resultados arrojaron sensaciones positivas sobre los colores, letras, contenido de las etiquetas y la presentación en general, evidenciando así su atractivo visual; en ese mismo sentido, existen también elementos del producto que tendrían que ser replanteados como evitar el grosor de las botellas para mayor comodidad y añadir presentaciones en otro tipo de material como el tetra pak, de manera que la empresa fortalezca también su compromiso con el medio ambiente. Se espera también que la marca amplíe la oferta de productos en un futuro. En cuanto a las características intangibles de la marca como tal, los participantes manifestaron comentarios como esperar que la marca siga ofreciendo productos naturales, saludables y de calidad, que reitere su compromiso con la sociedad, que demuestre realmente lo que se comunica, que se identifique con los sentimientos que

aparenta, entre los más mencionados. La comunicación es otro factor clave tratado en el desarrollo de la investigación, en donde se espera que la organización explote herramientas como redes sociales y estrategias que se dirijan a segmentos de mercado específicos a través de la comunicación no solamente de los atributos de la marca, sino también sus beneficios. Toda esta información será fundamental para el desarrollo de las estrategias de marketing de Wanlla.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

#### **4.1 Desarrollo de las estrategias de marketing**

##### **4.1.1 Estrategia de segmentación**

Es fundamental que Wanlla defina, en primera instancia, una estrategia de segmentación que le permita decidir los segmentos de mercado a los que se pretende dirigir y que, en secuencia, facilite la orientación de su campaña y personalización de sus productos y servicios; además, a través de la personalización, la empresa puede obtener grandes beneficios como acrecentar las posibilidades de captar nuevos consumidores y fidelizar a los mismos.

La estrategia de segmentación que se propone para la empresa consiste en una mezcla del marketing diferenciado con el concentrado; pues al ser dos los segmentos que más interesan a la organización y los que, en teoría, constituirían los mercados con una mayor cuota de crecimiento, la empresa dedicaría todos sus esfuerzos en atender a estos dos grupos de consumidores a través de diferentes tonos y canales de comunicación, personalizando así estrategias de marketing adecuadas que logren satisfacer los deseos y necesidades de cada uno de los segmentos involucrados. La importancia de precisar una estrategia de segmentación radica en la creación de publicidad efectiva que logre identificarse con los individuos que integran el mercado y los convierta en consumidores de la marca, así como la reducción de gastos de publicidad y promoción en campañas de marketing deficientes, sin sentido o propósito alguno, que por querer abarcar la mayor cuota de mercado posible terminan siendo muy poco efectivas.

Los segmentos de mercado a los que la empresa pretende dirigirse son dos: el primero, compuesto por niños entre 0-11 años, cuyas necesidades de desarrollo y prevención de enfermedades a través de una correcta alimentación pueda ser abastecida, obviamente tan solo en parte, por el consumo de jugos naturales elaborados por la marca Wanlla, en donde los valores nutricionales de sus productos signifiquen un aporte considerable en la dieta de los niños; el segundo segmento, en cambio, comprende un grupo de individuos con características similares que persiguen el consumo saludable y responsable, incorporando en su dieta productos naturales que suponen el cuidado de su salud; dentro de este grupo se pueden encontrar deportistas, personas que necesitan del consumo de diversas propiedades nutritivas para su bienestar o simplemente aquellas

personas que procuran el consumo diario de jugos naturales para complementar las distintas comidas del día como el desayuno o el almuerzo.

#### **4.1.2 Estrategia de posicionamiento de marca o branding**

El posicionamiento básicamente consiste en la imagen que posee una marca determinada dentro de la mente de los consumidores. Así, la estrategia de posicionamiento tiene como principal objetivo proyectar el valor que la empresa desea transmitir a sus clientes, de manera que su percepción se vea influenciada y la imagen que se cree en su subconsciente coincida con la imagen que la marca pretende establecer en ellos.

La imagen que la marca aspira establecer en la mente de los consumidores parte de la coherencia entre lo que la organización desea comunicar y lo que transmitirá realmente a través de la oferta de sus productos. En ese sentido, la imagen de marca iniciará, en un principio, en la formulación de una correcta estrategia comunicacional y se mantendrá a través del abastecimiento de un producto cuyo diseño represente, por medio del nombre que recibe la marca, la procedencia de sus jugos, resaltando el aprovechamiento de la fruta ecuatoriana, la mano de obra local y, por supuesto, la calidad de los productos Wanlla (para un mayor entendimiento de lo que se propone en este punto, el significado del nombre y logotipo se expondrá en la estrategia correspondiente al producto, específicamente en lo que a la marca se refiere). Así también, la intervención de los colores constituye un factor importante en la confección de la imagen que la marca procura; por ello, la elección y el diseño de los colores que se mostrarán más adelante representan la confianza, la alegría y la frescura y naturalidad de los jugos que se pretenden ofertar.

##### **4.1.2.1 Competidores**

Es importante determinar qué es lo que hace la competencia para posicionarse dentro del mercado. De acuerdo con la cuota de competidores fijada anteriormente en el capítulo 2, se pueden evidenciar algunas similitudes con respecto a cada una de las marcas allí existentes, de las cuales resulta necesario extraer conclusiones que permitan responder a la interrogante planteada al inicio de este párrafo; así entonces, desarrollar estrategias de penetración agresiva en el mercado, definir canales eficientes de distribución y

logística y realizar grandes inversiones de dinero en publicidad y promoción son algunas de las actividades que los competidores llevan a cabo para posicionarse en el mercado.

#### **4.1.2.2 Necesidades de los clientes**

Para desarrollar una correcta estrategia de branding, también es necesario establecer cuáles son las necesidades de los consumidores que se pretenden cubrir. En ese sentido, Wanlla describe los deseos y necesidades que buscan ser satisfechas mediante el consumo de sus productos para cada uno de los segmentos identificados. En tanto al primer segmento de mercado, dirigido a niños de entre 0-11 años, la principal necesidad que se procura cubrir es la correcta alimentación y prevención de graves problemas de salud que acarean a un gran porcentaje de niños y niñas en el Ecuador como la malnutrición u obesidad, además de garantizar una dieta equilibrada que responda a la necesidad del consumo de vitaminas y valores nutricionales contenidos en la fruta que permitan un adecuado desarrollo a los niños en su etapa de crecimiento. Con respecto al segundo segmento analizado, referente a un grupo de consumidores con características similares, la necesidad que se busca atender es complementar la alimentación a través de un jugo natural que satisfaga las tendencias del consumo saludable de hoy en día.

#### **4.1.2.3 Diferenciación**

La marca Wanlla se diferencia en el sector de las bebidas por ofrecer un jugo natural capaz de satisfacer múltiples necesidades asociadas con una correcta alimentación y un estilo de vida saludable, priorizando siempre el cuidado, bienestar y progreso personal de sus consumidores, así como el de todo su público de interés (stakeholders).

Los productos se distinguen también por sus características físicas y componentes intangibles como la superioridad estética identificada en el color de sus etiquetas y lo llamativo de su presentación, las sensaciones de alegría y confianza que transmite la marca, el mensaje que pretende comunicar la empresa a través de su nombre y logotipo, la propuesta de valor, entre otros.

Asimismo, el rendimiento del producto es otro de los elementos que el público objetivo ha sabido destacar. Aspectos como el sabor y la consistencia del jugo y la conservación y frescura que produce su empaque han sido resaltados a lo largo de todo el

proceso de la investigación de mercados, otorgando un margen muy amplio de fiabilidad en la intención de comunicar un producto natural y saludable.

#### **4.1.2.4 Reconocimiento de la marca**

Además de las características distintivas de los productos como tal, la marca espera que se le reconozca y diferencie de su competencia por medio de su propio accionar. La empresa procura establecerse en el mercado con una visión innovadora que rijan su operación en torno a tres pilares fundamentales: el rédito económico, una mirada social y el cuidado medioambiental. En lo que respecta al impacto económico, la empresa pretende alcanzar una rentabilidad económica que, con el transcurrir de los años, garantice también el crecimiento económico de la región. En cuanto a la mirada social, Wanlla espera ser reconocida por generar un impacto positivo dentro de la sociedad ecuatoriana, ofreciendo en el mercado productos saludables que contribuyan a una mejor alimentación y cuidado de la salud; además, la empresa busca priorizar la mano de obra local y la consecución de materia prima ecuatoriana, promoviendo oportunidades de trabajo y desarrollo de los hogares ecuatorianos. Por último, la marca procura ser responsable con el medio ambiente en la no utilización de plásticos ni materiales desechables y en el aprovechamiento de maquinaria que no contamina.

#### **4.1.2.5 Declaración de la estrategia de posicionamiento**

Ofrecer jugos naturales sin componentes dañinos que afecten su salud a través de la gestión de recursos amigables con el medio ambiente y la generación de empleo para cientos de trabajadores ecuatorianos.

### **4.1.3 Estrategia funcional o marketing mix**

#### **4.1.3.1 Producto**

La estrategia consiste en diseñar productos de calidad orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores priorizando la expresión de la marca, el packaging y la imagen del producto.

#### 4.1.3.1.1 Marca

Tal y como se explicó en el capítulo 2, Wanlla es una palabra Kichwa que hace referencia a los mejores productos llevados al hogar provenientes de las cosechas. Bajo esta premisa, la empresa procura, a través de la comunicación de marca, implantar un mensaje claro en el mercado haciendo alusión a sus productos, justificando su elaboración en base a un minucioso proceso de selección de sus frutas, que a la vez promueve el desarrollo de los productos ecuatorianos y el crecimiento de otros sectores de la economía nacional, en este caso la agricultura. En la figura 7 que se expone a continuación, se describe brevemente el significado de cada uno de los rasgos que intervienen en la presentación del logotipo.

#### Figura 7

*Explicación del significado del logotipo de marca*



Fuente: (Narváez, 2022)

#### 4.1.3.1.2 Packaging

En lo que al packaging respecta, se propusieron dos colores de etiquetas para cada uno de los jugos presentados, procurando siempre ofrecer un producto que resalte el color de la fruta con el color del líquido y la etiqueta, de manera que genere atracción visual y llame la atención de quienes se encuentran al frente de los productos.

Los colores sugeridos para el jugo de manzana fueron el lila y el rojo, mismos que se representan en las figuras exhibidas seguidamente. De acuerdo con la información recolectada en la investigación de mercados, la presentación del producto de manzana con etiqueta de color lila carece de aceptación por ser un color que no se identifica con el color de la manzana ni destacar cuando se lo asocia con el color del jugo; descartando prácticamente su aplicabilidad. En ese sentido, se propone la utilización de la etiqueta de color rojo, pues se relaciona completamente con el producto que se oferta y respondió satisfactoriamente al gusto de las personas objeto de estudio.

**Figura 8**

*Propuesta 1 packaging jugo de manzana*



Fuente: (Narváez, 2022)

**Figura 9**

*Propuesta 2 packaging jugo de manzana*



Fuente: (Narváez, 2022)

En el caso del jugo de piña, los colores propuestos fueron el celeste y el verde. En la investigación realizada a través de grupos focales, los resultados exhiben sensaciones muy positivas en cuanto a la percepción de los sujetos sobre el color de cada una de las etiquetas presentadas para este producto, pues en ambos casos la conjugación de colores entre el líquido, la etiqueta y la fruta cumplieron con las expectativas de los usuarios manifestando que las dos presentaciones fueron muy agradables. La decisión sobre el color de etiqueta que debería usarse para el jugo de piña finalmente queda en manos de los directivos de la empresa.

**Figura 10**

*Propuesta 1 packaging jugo de piña*



Fuente: (Narváez, 2022)

**Figura 11**

*Propuesta 2 packaging jugo de piña*



Fuente: (Narváez, 2022)

#### **4.1.3.1.3 Imagen**

La imagen hace referencia a la expresión física del producto final que quedará grabada en la mente de los consumidores. Los jugos Wanlla, en cada uno de sus dos sabores, comprenderán tres presentaciones diferentes; la más pequeña, de 237 ml; la de tamaño intermedio, de 475 ml; y una de alcance familiar, de 1 L. La empresa pretende comercializar sus productos en empaques de vidrio y tetra pak debido a sus facultades para con el medio ambiente, evitando totalmente el plástico y el uso de materiales que provoquen mayor contaminación y generación de residuos. La figura 12 pretende reflejar cómo se vería un producto de la marca Wanlla en la vida real. En este caso se ha seleccionado un jugo de piña de tamaño familiar contenido en un envase vidrio.

**Figura 12**

*Ilustración de un jugo Wanlla*



Fuente: Elaboración propia, 2022

#### **4.1.3.2 Precio**

Los valores monetarios de los jugos se fundamentan en una estrategia de precios premium que centra su razón de ser en tres ejes esenciales. Primeramente, la calidad del producto y propuesta de valor de la empresa: en este punto no se está inventando nada; el propio enfoque de la marca genera una condición merecedora de reconocimiento que se diferencia en el mercado por promover, a través del simple consumo de un jugo, la satisfacción de múltiples necesidades personales y la contribución hacia la consecución de una sociedad mejor. En segundo lugar, el mercado meta: Wanlla se perfila como una marca de acceso privilegiado por su público objetivo, pues esta pretende dirigirse a aquellos segmentos compuestos por individuos que conlleven hábitos de consumo saludables que repercutan en su bienestar personal; en este sentido, la empresa puede elevar el precio de sus productos mediante la comunicación de su buyer persona, pues el público estará dispuesto a pagar el precio que sea necesario para ser parte de ese reducido número de personas que velan por el cuidado de su salud, además de percibirse como un tipo de sujeto que lleva un estilo de vida digno de replicar. Por último, el costo de fabricación del producto: la elaboración de un jugo natural implica mayor utilización de fruta por cada unidad producida, en secuencia, la necesidad de más fruta implica un mayor costo en la obtención de materia prima.

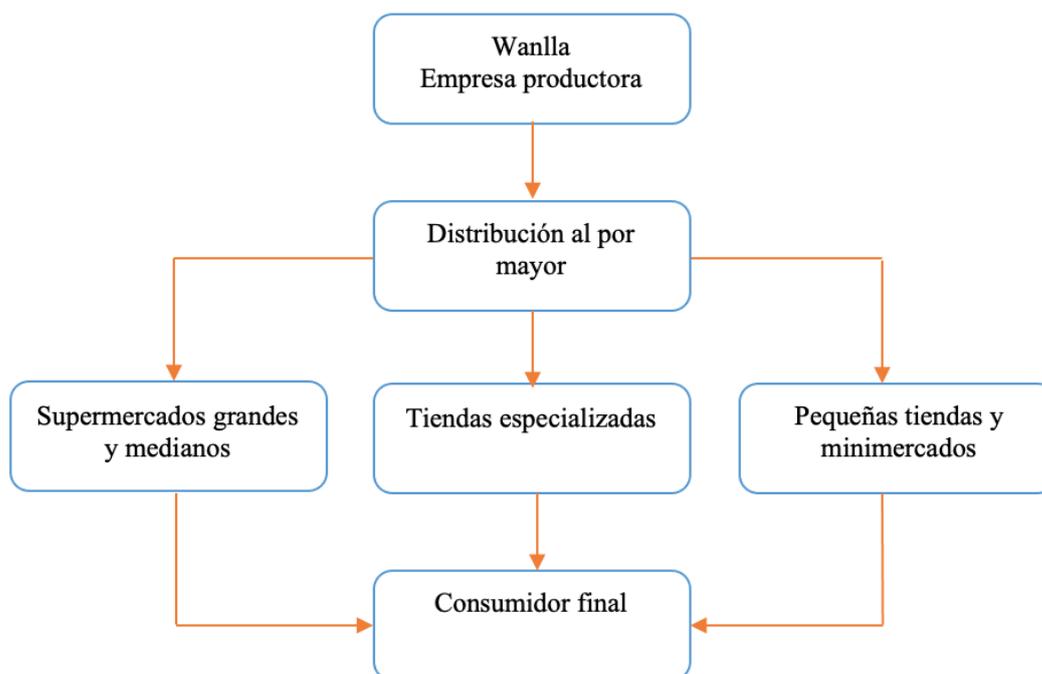
#### **4.1.3.3 Plaza**

La plaza no es más que la forma en la cual la empresa provee su producto al consumidor final a través de un punto de venta específico. A lo largo de la investigación desarrollada, se pudo evidenciar que el comportamiento del usuario presenta particularidades como la intención de obtener los productos en establecimientos de fácil acceso y que se puedan encontrar en todo lugar; en ese sentido, los sitios preferidos por los consumidores constan de supermercados y pequeñas tiendas alrededor de la ciudad. Dicho esto, la estrategia referente a la plaza que se plantea para el caso de la empresa Wanlla es trabajar con un canal de distribución al mayoreo por intermedio de supermercados grandes y medianos, tiendas especializadas y pequeñas tiendas. En el caso de los grandes supermercados, se puede trabajar directamente con supermaxi, coral hipermercados, supermercados aquí. En relación con las tiendas especializadas, en cambio, los productos se pueden comercializar a través de locales como arándano mercado mayorista, san sebas u otros. Por último, se puede contactar con pequeñas tiendas y

minimercados ubicados en sectores claves de la ciudad que posean una mayor concentración de personas con altos ingresos como Challuabamba, San Joaquín, Puertas del sol y más.

**Figura 13**

*Representación forma de distribución*



Fuente: Elaboración propia, 2022

#### **4.1.3.4 Promoción**

##### **4.1.3.4.1 Estrategia de comunicación**

El enfoque de comunicación sugerido para la empresa consiste en una estrategia tipo pull que busque la atracción del cliente hacia el consumo de los productos ofertados por la marca. La estrategia supone su éxito, como punto de partida, en la identificación de una necesidad probada en el mercado. Durante los últimos años, las personas se han visto inmersas en las ascendentes corrientes que buscan promover el cuidado de la salud y el fomento del bienestar individual; más aún después de haber padecido una pandemia como la del Covid-19. En ese sentido, el ser humano actualmente está muy consciente de la priorización que debe darle a su salud; y uno de sus ejes fundamentales es la alimentación. Hoy más que nunca las personas saben que tienen que llevar hábitos de consumo saludables que les permitan prevenir enfermedades, tener energías suficientes

para el desarrollo de sus actividades, sentirse bien con ellos mismo, entre muchas otras razones más. Todo eso sin contar la identificación de otras necesidades referentes a la existencia de graves problemas de salud detectados en niños y niñas a lo largo del territorio ecuatoriano que buscan una solución inmediata. En ese marco de reflexión, la clave de la estrategia pull es establecer una comunicación directa entre la marca y su público objetivo, de manera que esta pueda ofrecer una respuesta a las necesidades identificadas en ellos, invitándolos así a convertirse en usuarios de los productos. A través de la estrategia pull la empresa tendrá la oportunidad de fidelizar a sus clientes y obtener un mejor posicionamiento en la mente de estos.

#### **4.1.3.4.2 Canales de comunicación**

Wanlla deberá dar a conocer su marca y los productos que oferta a partir de la presencia en medios digitales, prestando especial atención a las redes sociales, sobre todo aquellas concurridas en mayor medida por las personas en general, tales como Instagram, Tik Tok, Twitter, Facebook y YouTube. La generación de contenidos dentro de estas redes sociales debe estar bien enfocada y responder a un arquetipo de marca en específico que ilustre una personalidad que identifique a la marca con sus consumidores.

#### **4.1.3.4.2 Comunicación personalidad de marca**

De forma intencionada o no, la empresa transmitirá, a través de cualquier tipo de información que se exponga en los diferentes canales de comunicación, un conjunto de actitudes, valores y sentimientos que darán lugar a la construcción de una personalidad que los usuarios percibirán y la asociarán directamente con la marca. Como parte de la estrategia de comunicación, es importante que la organización defina su propia personalidad para que la transmisión del mensaje de la empresa llegue con claridad a sus consumidores y estos puedan estar conectados mediante un conjunto de emociones que los identifique. La personalidad responde a uno de los arquetipos de marca establecidos por Carl Jung en su momento; los atributos de la empresa Wanlla corresponden al arquetipo conocido como “el cuidador”, pues uno de sus objetivos es cuidar de las personas y promover su bienestar a través de la comunicación constante que genere sentimientos de confianza, seguridad, alegría y tranquilidad, tal y como se había manifestado en el desarrollo de la investigación de mercado.

#### 4.1.4 Estrategia de Cartera

En este caso, la estrategia de la empresa Wanlla consiste en ofrecer una cartera de productos reducida con la finalidad de evitar el desperdicio de recursos y los gastos de inversión innecesarios. La intención es empezar con la oferta de tan solo dos productos, un jugo de manzana y otro de piña, a fin de medir su aceptación en el mercado. Posteriormente se prevé diversificar la cartera de productos con la elaboración y comercialización de otros jugos de fruta. Una vez establecidos los productos en el mercado, se recomienda incorporar en un futuro una estrategia de cartera a través de la aplicación de herramientas como la matriz BCG o la matriz de Ansoff que permitan evaluar la rentabilidad de los distintos productos de la empresa y sirvan de base en la toma de decisiones estratégicas de ventas de la organización.

## 4.2 Propuesta del plan de acción

**Tabla 1**

*Plan de acción*

<b>Estrategia</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Combinar el marketing diferenciado con el concentrado para atender los segmentos de mercado que interesan a la organización	Estrategia de segmentación	Facilitar la orientación de las campañas de marketing y personalización de los productos y servicios de la empresa	1 año	Capital de trabajo, capital humano, tecnología, logística y capacitación
Ofrecer jugos naturales sin componentes dañinos que afecten su salud a través de la gestión de recursos amigables con el medio ambiente y la generación de empleo para cientos de trabajadores ecuatorianos	Estrategia de posicionamiento	Influir en la percepción de los consumidores a través de la comunicación de los principales beneficios que se ofrecen, de manera que la imagen que se cree en la mente de estos coincida con la imagen que la marca pretende proyectar	1 año	Capital de trabajo, capital humano, maquinaria, tecnología y capacitación
Diseñar productos de calidad orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores	Estrategia de producto	Visualizar productos que respondan a las necesidades de los clientes e ilustren lo	1 año	Capital de trabajo, capital humano, maquinaria, tecnología y materia prima

priorizando la expresión de la marca, el packaging y la imagen del producto		que la marca procura comunicar		
Establecer un precio premium que se fundamente en la calidad del producto y la propuesta de valor de la empresa, el mercado meta y el costo de fabricación del producto	Estrategia de precio	Convencer al mercado que los productos Wanlla suponen un valor especial, diferente, superior frente a su competencia	1 año	Capital de trabajo, capacitación, y capital humano
Trabajar con un canal de distribución al mayoreo por intermedio de supermercados, tiendas especializadas y pequeñas tiendas	Estrategia de plaza	Responder de manera positiva a las exigencias de los consumidores referente a los lugares de adquisición de los productos	1 año	Capital de trabajo, capital humano, logística e infraestructura
Llevar a cabo una estrategia tipo pull en donde el principal factor de atracción de los consumidores represente la solución a problemas de alimentación y salud probadas en el Ecuador	Estrategia de promoción	Establecer una comunicación directa entre la marca y sus consumidores, aumentando la probabilidad de que estos se conviertan en usuarios fieles de la empresa	1 año	Capital de trabajo, capital humano y tecnología
Ofrecer una cartera reducida de productos	Estrategia de cartera	Medir la aceptación de los primeros productos en el mercado, evitando también el desperdicio de recursos y los gastos innecesarios de inversión	1 año	Capital de trabajo, capital humano, materia prima y maquinaria

Fuente: Elaboración propia, 2022

### 4.3 Planteamiento de métricas para evaluar su implementación

#### 4.3.1 ROI de marketing

El retorno sobre la inversión (ROI) de marketing se presenta como una métrica indispensable en la evaluación de la rentabilidad de cada una de las actividades comprendidas en las distintas estrategias de marketing empleadas. El ROI de marketing contempla métricas de inversión, traducidas como costos de marketing, así como métricas de retorno, entendidas como los ingresos o beneficios en marketing. En ese sentido, el

ROI permite medir la relación existente entre la inversión realizada y la rentabilidad alcanzada a través de la siguiente fórmula:

$$ROI \text{ de marketing} = \frac{(\text{Ingresos generados} - \text{inversión efectuada})}{\text{inversión efectuada}}$$

Es importante definir con claridad los objetivos que se pretenden cumplir para que los resultados obtenidos en el cálculo del ROI expresen una posición determinada comparable con la esperada, de tal manera que la empresa pueda tomar decisiones fundamentadas en búsqueda del progreso de la organización.

#### **4.3.2 Costo de adquisición de clientes (CAC)**

También conocido como gastos de marketing por cliente, es una métrica fundamental para determinar cuánto le cuesta a la empresa adquirir un cliente. Es importante porque permite identificar la efectividad de la suma de todos los esfuerzos en marketing que la organización destina en la consecución de un nuevo cliente; si la empresa está gastando una cantidad representativa de dinero en conseguir un solo cliente, significa que la estrategia de marketing utilizada para atraer al público está siendo inefectiva.

Para calcular el CAC, es necesario considerar todos los costos en marketing y ventas implícitos en la obtención de los clientes y dividir para el número total de consumidores adquiridos dentro de un plazo determinado.

Con el propósito de conocer si los resultados del CAC son positivos o negativos, resulta primordial evaluar la diferencia entre el gasto realizado por la organización para disponer de un nuevo cliente y el gasto que este destina dentro de la empresa; si la diferencia es sustancial, la ganancia será considerable y, por ende, el resultado muy favorable. También es importante comparar el costo de adquisición entre los distintos periodos.

### 4.3.3 Métrica de eficiencia

La métrica de marketing correspondiente a la eficiencia permite identificar en qué medida los gastos destinados al área de marketing efectivamente fueron invertidos en las actividades propuestas en dicha área. La fórmula para calcular la eficiencia es la siguiente:

$$\text{Eficiencia de marketing} = \frac{\text{Gastos proyectados para el área de marketing}}{\text{Gastos empleados en el área de marketing}}$$

Para que la empresa sea considerada eficiente en sus gastos de marketing, los valores de los gastos empleados realmente en las actividades de marketing deben ser menores a los gastos previstos en los mismos, es decir, el resultado de la división debe ser igual o mayor a 1.

### 4.3.4 Métrica de eficacia

La métrica de eficacia, en cambio, mide el beneficio que se esperaba alcanzar a través de la ejecución de las diferentes estrategias de marketing respecto al beneficio realmente logrado. Bajo el mismo criterio aplicado en la métrica anterior, la empresa se considera eficaz si el resultado de la operación expuesta a continuación es igual o mayor a 1.

$$\text{Eficacia de marketing} = \frac{\text{Beneficio esperado a través del marketing}}{\text{Beneficio real obtenido a través del marketing}}$$

## CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de investigación ha puesto de manifiesto algunas certezas de cuantiosa importancia que tendrán que ser tomadas en cuenta por la empresa para su aparición en el mercado. La creación de una empresa no es una tarea sencilla; mucho menos ahora, en donde las organizaciones se enfrentan a mercados globales y altamente competitivos, cuyo único método de supervivencia consiste en la adaptación a las siempre cambiantes necesidades del mercado y las exigencias que demanda la globalización y el constante desarrollo tecnológico.

Bajo este marco de reflexión, la presencia de un plan estratégico de marketing se presenta como una herramienta fundamental en la intención de prever situaciones desfavorables que puedan afectar las aspiraciones de la empresa; además de proponer un conjunto de estrategias y alternativas que signifiquen la orientación hacia la consecución de los objetivos perseguidos por la organización.

Dentro de la ejecución del estudio en cuestión, la elaboración del plan estratégico de marketing para la empresa productora y comercializadora de jugos, Wanlla, responde al cumplimiento, en un principio, del desarrollo de la fundamentación teórica sobre la planificación estratégica de marketing, seguido de la realización de un análisis minucioso referente al entorno en el que se establecerá la empresa y el estudio del mercado en el que se pretende comercializar los productos de la marca, finalizando con el establecimiento de las estrategias y la propuesta del plan de acción que se verán contenidos en el diseño del plan estratégico de marketing.

Los principales aportes de la investigación se centran en la obtención de conocimientos relativos al área de marketing que inicialmente presentaron particular deficiencia dentro del proyecto, permitiendo así disponer de información concreta que responda al conjunto de interrogantes que inquietaban la puesta en marcha del proyecto, tales como: conocer quiénes son y cuál es el perfil de los clientes potenciales, a través de qué canales los productos podrán ser introducidos en el mercado, cuáles son realmente las necesidades que se buscarán satisfacer, de qué manera se van a desarrollar y lanzar los productos, cómo se va a comunicar la marca y los productos al mercado, entre otros.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez la empresa haya iniciado su funcionamiento, se recomienda la aplicación del presente plan estratégico de marketing con la finalidad de evaluar su impacto en los resultados del área de marketing y ventas de la organización. Con el transcurso del tiempo, se recomienda también actualizar el plan de marketing de acuerdo con los nuevos objetivos fijados por la empresa, además de las consideraciones que impliquen la situación de la empresa en ese momento determinado.

## REFERENCIAS

- ARCSA. (2021). Instructivo Externo - Obtención del Permiso de Funcionamiento. *Coordinación General Técnica de Certificaciones Dirección Técnica de Buenas Prácticas y Permisos Junio, 2017*. [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/IE-B.3.0-PF-02\\_Permiso-funcionamiento\\_V7.0.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/IE-B.3.0-PF-02_Permiso-funcionamiento_V7.0.pdf)
- ARCSA. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Gob.ec. Recuperado el 23 de junio de 2022, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Barón, S., Fermín S., & Molina, E. (2018). Estrategias de mercadeo basadas en el marketing digital orientadas a la captación de nuevos clientes de las pymes. Caso de estudio: grupo inter game 2012, C.A. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 2(7), 164-174. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968096001>.
- Belyaeva, Z., Rudawska, E. D., & Lopatkova, Y. (2020). Sustainable business model in food and beverage industry – a case of Western and Central and Eastern European countries. *British Food Journal*, 122(5), 1573–1592. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0660>
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 101953. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- Camilleri, M. A. (2018). Market segmentation, targeting and positioning. En *Tourism, Hospitality & Event Management* (pp. 69-83). Springer International Publishing.
- Carneín, M., & Heike, B. (2019). *Segmentación de clientes basada en datos transaccionales usando Stream Agrupación Introducción*. 280–292. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-16148-4>
- Collier, D. A. (1991). New marketing mix stresses service. *The Journal of Business Strategy*, 12(2), 42–45. <https://doi.org/10.1108/eb039402>
- D'Avino, M., De Simone, V., Iannucci, M., & Schiraldi, M. M. (2015). Guidelines for e-Startup Promotion Strategy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100001>
- de Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). The business model innovation and lean startup process supporting startup sustainability. *Procedia Computer Science*, 181(2019), 93–101. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.106>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 11(4), 64–78. <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/196>.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W. T., & Mishi, S. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1634>
- INEC. (2021). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo. In *Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo*.

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral\\_2021\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral_2021_Mercado_Laboral.pdf) enero-marzo

- Iñoraité, M. (n.d.). *Aspectos Teóricos del MIX de Marketing*.
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. del C., & Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 28–41. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Ley Orgánica Fomento Productivo - intersri - Servicio de Rentas Internas*. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 23 de junio de 2022, de <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-fomento-productivo>
- Linder, J., & Cantrell, L. J. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*, 15(1), 142-149.
- Lozano González, E. A., & Torres Avalos, G. A. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 405–416. <https://doi.org/10.35197/rx.13.03.2017.24.el>
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Incae*, 12, 12–20.
- Martínez-alvarez, O., Iriando-dehond, A., Gómez-estaca, J., & Dolores, M. (n.d.). Nuevas tendencias en la producción y consumo alimentario. 51–62.
- Melendez, M. (2018). El marketing digital transforma. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27), 13. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132001/409658132001.pdf>
- Montgomery, K. C., & Chester, J. (2009). Interactive Food and Beverage Marketing: Targeting Adolescents in the Digital Age. *Journal of Adolescent Health*, 45(3 SUPPL.), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2009.04.006>
- MPCEIP. (2020). *Resultado Encuesta Tendencias De Consumo*.
- Narváez, P. (2022). *Modelo de negocio en base a la metodología Lean Startup para jugos naturales de manzana y piña en la ciudad de Cuenca* [Tesis de grado no publicada]. Universidad del Azuay.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto. [https://books.google.com.ec/books?id=CIgKoErmS\\_MC](https://books.google.com.ec/books?id=CIgKoErmS_MC)
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Planeta Colombiana S.A.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604703>
- Shimiyukkamu. Diccionario kichwa-español, español-kichwa by coll. (z-lib.org).pdf. (n.d.).

- Vallet, T., & Frasquet, M. (2005). Auge y declive del Marketing-Mix. Evolución y debate sobre el concepto. *Revista Científica Esic Market*, 141–167. [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_revista\\_esic\\_contenidos.php?id=126](https://www.esic.edu/editorial/editorial_revista_esic_contenidos.php?id=126)
- Vrontis, D., Kogetsidis, H., Stavrou, A., Vrontis, D., & Kogetsidis, H. (2016). *Planificación estratégica de marketing para un proveedor de productos de envasado de alimentos líquidos en Chipre*.
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2006). Análisis de la situación y planificación estratégica : un estudio de caso empírico en la industria de bebidas del Reino Unido. *Innovative marketing*, 2(2).
- Yang, X., Sun, S. L., & Zhao, X. (2019). Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. *Small Business Economics*, 52(3), 667–679. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9978-z>