



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN COMERCIAL PARA THE T COMPANY EN EL MERCADO DEL TÉ  
LISTO PARA BEBER Y LAS AGUAS PURIFICADAS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**JUAN PABLO COVACEVICH HUTT**

**PROFESOR GUÍA  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
JORGE CARIKEO MONTOYA  
TEODORO WIGODSKY SIREBRENIK**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: JUAN PABLO COVACEVICH H.  
FECHA: 9/12/2008  
PROF. GUÍA: SR. ENRIQUE JOFRÉ R.

## **PLAN COMERCIAL PARA THE T COMPANY EN EL MERCADO DEL TÉ LISTO PARA BEBER Y LAS AGUAS PURIFICADAS**

El presente trabajo de título tuvo como objetivo hacer un plan comercial para la empresa The T Company y sus dos principales productos en el mercado del té listo para beber y agua purificada.

El mercado ha mostrado importantes aumentos en el consumo de ambas categorías, lo que ha provocado la entrada de grandes competidores al mercado. Esto sumado a la falta de lineamientos ha provocado grandes pérdidas en la participación de mercado y un bajo crecimiento en las ventas que no sigue los aumentos experimentados por ambas categorías.

La metodología contempló un análisis externo del mercado a través del conocimiento en profundidad de los productos, en conjunto con las cinco fuerzas de Porter. Además se estudiaron factores internos de la empresa desarrollando la cadena de valor. Para terminar se estudió la percepción y el posicionamiento que tienen los productos, tanto en los consumidores como en la sala de venta. Luego se confeccionó una encuesta dirigida a conocer al cliente. Posteriormente y con datos anteriores se definió una estrategia genérica, que dio paso a variables del marketing mix. La metodología concluye con el análisis económico del negocio.

De los estudios se pudo obtener que el tamaño de mercado es cercano a los 8 millones de dólares anuales entre ambos mercados, siendo el del té el más pequeño cerca de los 2 millones dólares, sin embargo, ambas han experimentado importantes crecimientos por sobre el 40% anual. Además ambas poseen baja preferencia de la gente, en comparación con sus competidores. En estas categorías la calidad es el atributo más importante, seguido de los beneficios nutricionales. La estrategia a seguir será de diferenciación y focalización, apuntando a los atributos importantes, intentando de hacer más inelástico al precio a ambos productos. Se subirá el precio en ambas categorías ya que, según la respuesta de la gente, va en directa relación con la calidad. Se buscarán canales de distribución alternativos en farmacias, bencineras y centros deportivos, esto para seguir la estrategia genérica y tener mayor presencia en el consumidor. La promoción seguirá la línea de la estrategia y se pretende sea fuerte y prolongada en el tiempo, con tal de posicionarse definitivamente en el cliente, fidelizando y mostrando las cualidades constantemente.

La evaluación económica del plan se hizo bajo tres escenarios posibles, donde en su escenario normal arrojó una TIR del 32% en tanto que el VAN, con una tasa de descuento de 17% anual, será de 56 millones de pesos aproximadamente en un período de evaluación de 6 semestres o 3 años.

## Contenido

<b>I.</b>	<b>Justificación y presentación de los productos.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>4</b>
2.1	Objetivo General .....	4
2.2	Objetivos Específicos .....	4
<b>III.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>Análisis Externo de la situación.....</b>	<b>10</b>
4.1	El mercado del Té .....	10
4.2	El mercado de las Aguas .....	11
4.3	Las cinco Fuerzas de Porter .....	13
<b>V.</b>	<b>Análisis Interno de la empresa.....</b>	<b>18</b>
5.1	Situación Actual de la Empresa .....	18
5.2	Análisis Interno.....	18
5.3	Conclusiones Generales de la Industria.....	20
5.4	Posicionamiento Actual y visitas de Reconocimiento.....	21
5.4.1	Posicionamiento .....	21
5.4.2	Visitas de Reconocimiento .....	22
5.4.3	Conclusiones del posicionamiento y visitas .....	23
<b>VI.</b>	<b>Investigación de Mercado.....</b>	<b>25</b>
6.1	Definición de la Encuesta.....	25
6.2	Resultados encuesta.....	26
6.3	Conclusiones de la encuesta .....	31
<b>VII.</b>	<b>Estrategia Genérica.....</b>	<b>33</b>
<b>VIII.</b>	<b>Marketing Mix.....</b>	<b>34</b>
8.1	Producto.....	34

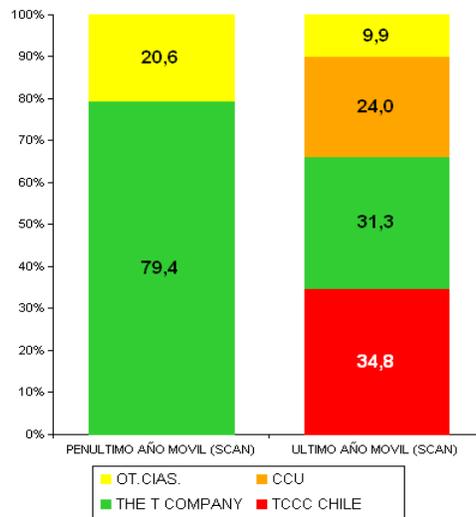
8.1.1	Propiedades generales del té .....	34
8.1.2	Propiedades específicas del producto .....	35
8.2	Precio .....	36
8.3	Plaza .....	40
8.4	Promoción .....	43
8.4.1	Objetivo Comunicacional .....	43
8.4.2	Imagen de marca .....	44
8.4.3	Venta personal.....	44
8.4.4	Promoción de ventas .....	45
8.4.5	Publicidad .....	45
<b>IX.</b>	<b>Evaluación económica.....</b>	<b>48</b>
9.1	Estimación de la demanda .....	48
9.2	Estimación de la demanda para The T Company .....	49
9.3	Ingresos .....	51
9.4	Costos .....	52
9.5	Resultados de la evaluación .....	53
<b>X.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
10.1	Conclusiones.....	54
10.2	Recomendaciones.....	55
<b>XI.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>XII.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>

## I. Justificación y presentación de los productos

### TÉ LISTOS PARA BEBER

El nuevo mercado del té listo para beber presenta como principales variedades el ICE TEA y el GREEN TEA. La incursión de este tipo de bebidas en el mercado es relativamente nueva con The T Company como pioneros en esta categoría, sacando sus productos T Ice Tea y T Green Tea como únicos competidores en el 2006. En ese momento tenían el 80% del mercado, compartiéndolo con marcas de menor tamaño y poco renombre, usualmente encontradas como bebidas funcionales. El problema nació con la entrada de nuevos y gigantes competidores como lo son Coca Cola y CCU con sus productos Nestea y Lipton respectivamente. Si bien las ventas de la empresa han ido en aumento, la pérdida del share del mercado ha sido dramática en tan solo un año, lo que hace urgente un replanteamiento de las estrategias a seguir. Esta pérdida se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico N°1: Participación de mercado por fabricante Junio 2006-Junio2007 vs Junio 2007-Junio 2008  
TOTAL CIUDADES SUPERMERCADOS - SHARE VALOR

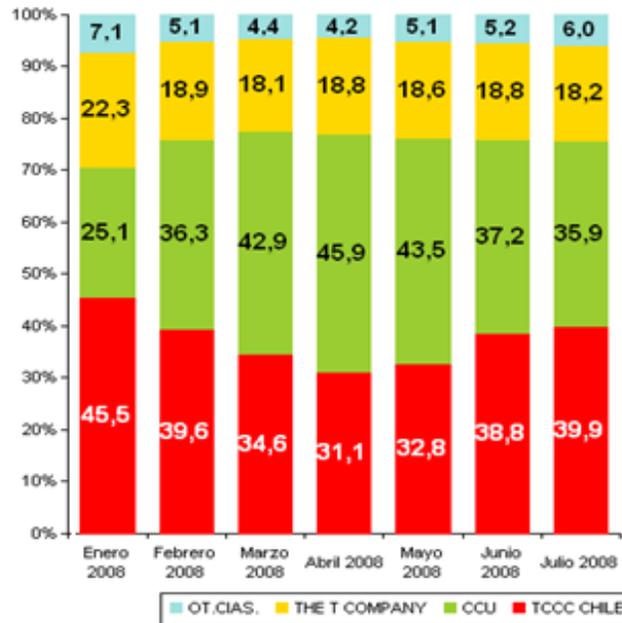


Como se puede ver en el gráfico anterior se perdió cerca de un 50 % del share del mercado en tan solo un año. Considerando que el té es el principal producto de la compañía es un hecho alarmante sobre todo porque es este producto el que permite la entrada de otros productos de la compañía a las cadenas de retail más importantes del mercado, es decir, las ventas e importancia del té permiten la entrada de Agua Basic, Basic Kids o Basic Aloe Vera.

Por otra parte esta participación de mercado determina el sector en góndola a ser asignado. Si antes The T Company tenía acceso al 80% de la góndola con sus productos, ahora este sólo llega al 30%, y con las fuertes campañas publicitarias de sus competidores se induce que este porcentaje ha seguido bajando, es más, como se puede ver en el siguiente gráfico la participación de mercado mensual de The T

Company medida en el año 2008 ha tenido un sostenido descenso lo que tiene sumamente preocupados a los directores e inversionistas de la empresa.

Gráfico N°2: Participación de mercado mensual 2008



Fuente: Nielsen Company

Como se puede ver a principio de año ya se había bajado a un 22,3% del mercado total, cifra que llegó a un 18,2% en Julio del 2008 momento en que se iniciaba formalmente este trabajo. También se puede ver el fuerte aumento que ha tenido Lipton de CCU, quien ha sido el principal responsable de la pérdida de participación, no solo de The T Company, sino que también de The Coca Cola Company con su producto Nestea.

## AGUAS

El mercado de las Aguas se puede definir en tres segmentos distintos cada uno con sus respectivas cualidades y deficiencias, las que hacen de sus productos únicos y diferentes entre sí.

La primera categoría y de mayor reconocimiento es la de **Aguas Minerales**, aguas provenientes de fuentes minerales y vertientes naturales. La segunda categoría en orden de importancia es la de **Aguas Saborizadas**, que corresponden principalmente a las variedades de aguas con sabor. La tercera categoría se presenta con el nombre de **Aguas Purificadas**, las cuales provienen de cualquier fuente ya sea natural o de pozos las cuales son purificadas hasta lograr un alto grado de pureza.

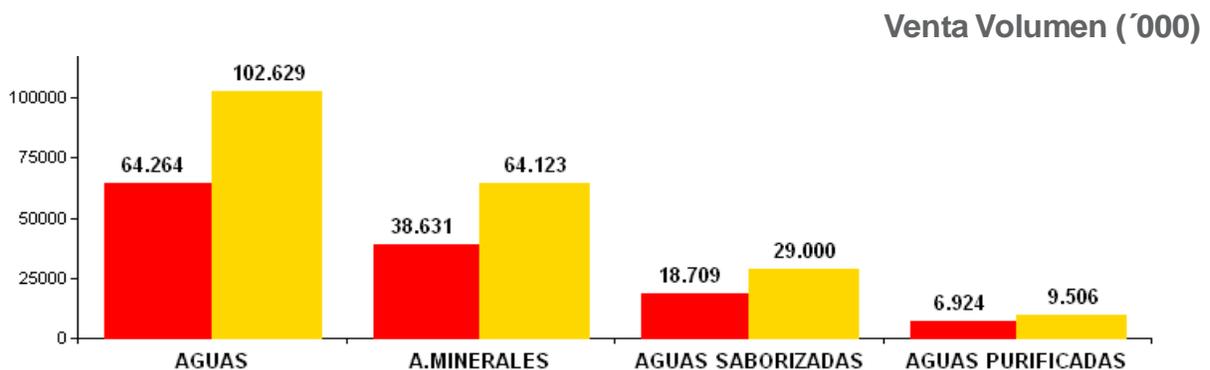
La empresa en este momento está presente en dos de estas categorías con sus productos Basic Kids y Basic Agua.

Basic Kids cae dentro de las Aguas Saborizadas. Es única en su tipo y es la primera agua saborizada light gas para niños, donde se puede encontrar entre sus virtudes que no contiene colorantes, calorías, azúcar y que es endulzada con *Splenda*. Este producto es uno de las nuevas líneas de la empresa y su incorporación lleva pocos meses en aplicación. Basic Kids se presenta sólo en formato de 250 ml y en cuatro sabores distintos.

Basic, de *The T Company*, cae en la tercera categoría siendo su principal referente Agua Benedictino recientemente adquirida por Coca Cola Company. Esta categoría es la de menor tamaño pero a su vez es la de menor desarrollo en tanto a variedad y desarrollo de productos.

El siguiente gráfico muestra como está repartido el mercado de las aguas dentro de estos tres segmentos. Se muestra la evolución anual venta por volumen

Gráfico N°3: Participación en volumen de ventas de cada segmento dentro de la categoría de un año a otro



Fuente: Nielsen Company

Hoy en día la empresa no alcanza a tener el 1% del mercado total de las aguas, por lo que se espera poder figurar primero a nivel de su segmento y posteriormente entrar y posicionarse en la categoría general.

## **II. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar un Plan Comercial que le permita a la empresa potenciar sus ventajas competitivas y poder sostener el acelerado crecimiento a nivel nacional.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado de las aguas y el té listos para beber, y así ver qué papel juega la empresa y poder ver las oportunidades y amenazas del mercado.
- Realizar un análisis interno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir estrategia de Marketing Genérico.
- Definir estrategia de Marketing Táctico. A través del marketing mix se pretende identificar el producto y definir estrategias de precio, plaza y promoción.

### III. Metodología

#### Análisis del medio externo

Lo primero es poder conocer y sumergirse en el mundo de los mercados que se quieren estudiar. Con este fin se realizará lo siguiente:

- a) Contexto de la industria del té y de las aguas, identificando su participación y los principales actores en cada mercado.
- b) Además se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual permitirá conocer la estructura de la industria y orientará la dirección de nueva estrategias. Estas fuerzas se descomponen de la siguiente manera:

Rivalidad entre competidores

Amenaza de nuevos participantes

Amenaza de sustitutos

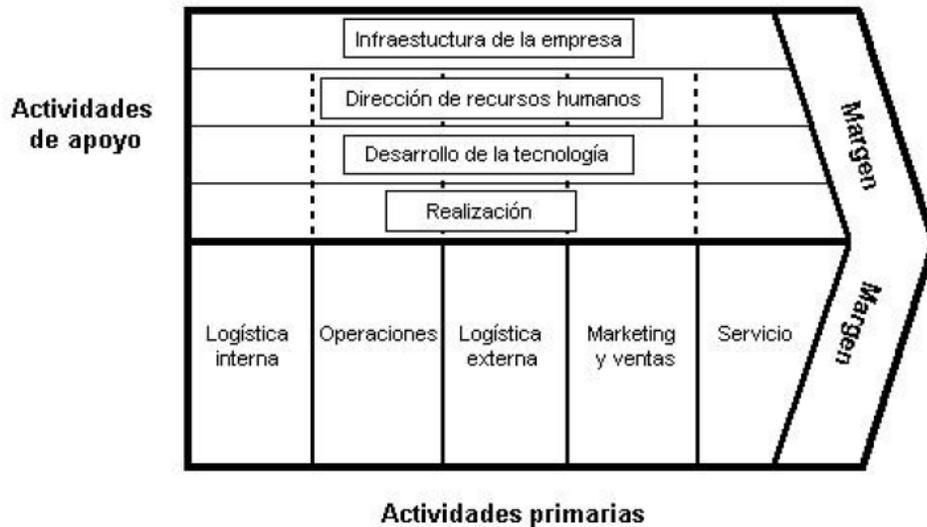
Poder de negociación de compradores

Poder de negociación de proveedores

- c) Con las conclusiones de los puntos anteriores se determinarán las oportunidades y amenazas del negocio.

#### Análisis Interno

La idea es poder identificar las fortalezas y el “core” de la empresa, para poder generar directrices y estrategias en torno a estos conceptos. Para poder determinar qué es lo que se busca es necesario conocer ciertos aspectos relevantes de la organización. Para esto se analizará la cadena de valor, es decir, estudiar actividades primarias y de apoyo de la empresa. Se puede ver mediante la siguiente figura.



b) Con esto se pretende determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

### Posicionamiento actual y diagnóstico de reconocimiento

a) Posicionamiento de la marca

Se realizará un mapa de percepciones en el programa computacional SPSS, usando la herramienta de escalamiento multidimensional (MDS). Se seleccionarán también marcas más distintivas de otros mercados como bebidas gaseosas, bebidas isotónicas para así ver su posición dentro del mercado total. Se busca saber la percepción de la gente con respecto a los productos de la empresa en relación a los otros productos circulantes en el mercado.

b) Visitas de reconocimiento y evaluación

Se realizarán visitas a distintas salas de venta y se evaluarán los productos de la empresa. Se utilizará una pauta idéntica para su posterior comparación. El tiempo será de 4 horas en cada sala ya que se estima que medio turno es un punto medio para poder tener opciones a ver situaciones fuera de contexto.

c) Conclusiones

De las visitas se espera sacar los lineamientos generales para las distintas estrategias, los errores que se están cometiendo y las cosas que se están haciendo bien.

## Investigación de mercado

Esta es una de las claves del trabajo y se realizará luego del diagnóstico de la situación. En esta etapa se busca encontrar, recolectar e interpretar datos obtenidos del mercado, los cuales serán la base para tomar las decisiones que guiarán las nuevas estrategias a proponer. Es por esto el cuidado y dedicación que debe existir en esta etapa.

Se dividirá en dos partes, una etapa *cualitativa* y otra *cuantitativa*.

### a) Cualitativa

Esta etapa se podrá realizar en conjunto con etapas anteriores y consiste en cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas para saber opiniones y datos sobre ciertos temas.

### b) Cuantitativa

Se realizará mediante preguntas cerradas derivadas de todos los puntos y datos anteriores en especial dos puntos:

- Segmento a entrevistar: Éste se determinará de los diagnósticos e investigaciones previas.
- Tamaño de la muestra: Éste, según la encuesta que se haga, depende del error muestral que se quiera obtener siendo este idealmente el menor posible. El error queda dado por la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 \times \sigma^2}{e^2}$$

Donde:

N: Cantidad de personas a encuestar

Z: Nivel de confianza

$\sigma$ : Desviación estándar de la muestra

e: Error muestral

## Definición de la Estrategia de Marketing Genérico

De esta parte en adelante las estrategias a definir están dadas por conclusiones de los estudios anteriores, donde ya se deberían haber identificado las ventajas y competencias de la empresa.

Según Porter existen tres estrategias básicas con las cuales una empresa puede lograr ventajas competitivas sostenibles sobre la competencia<sup>1</sup>.

**Estrategias de Liderazgo en costos:** Menor costo en relación a los precios de la competencia.

**Estrategias de Diferenciación:** Buscar cualidades distintivas para ser percibidos como únicos y distintos frente a la competencia.

**Estrategias de Concentración:** Es focalizada a un sector restringido y determinado. Ejemplo son los nichos de negocio.

## Definición Estrategia de Marketing Táctico

En este punto se pretende hacer un análisis de Marketing Mix, viendo cada una de las 4 P. Se detallan a continuación:

### Producto

El producto en este caso ya está definido y es inalterable, ya que se realizó una gran inversión en maquinaria y pruebas de calidad. El producto está disponible para su presentación.

### Precio

Este punto se presenta como clave en la definición de las distintas estrategias. Se analizará la disposición a pagar de los clientes y se aplicará un análisis de sensibilidad. Para esto se utilizará el Software Sawtooth, con esto se podrá medir la importancia de cada atributo del producto, lo que llevará a la definición de una estrategia de precios que refleje la calidad del producto y que maximice las ganancias para la empresa.

---

<sup>1</sup> Jean Jacques Lambin "Marketing Estratégico", Tercera Edición

## **Plaza**

Con los estudios anteriores se verá donde se distribuye actualmente el producto, con esto se realizará una estrategia de distribución, que permita al producto acercarse a sus clientes, buscar nuevos canales eficientes y apropiados. También se verán canales alternativos como colegios, universidades, ligas de fútbol entre otras para estudiar su factibilidad.

## **Promoción**

Se planteará una nueva estrategia de promoción, la cual será un conjunto de actividades que se formularán para dar a conocer las cualidades y beneficios de los productos. Se espera que estas actividades acerquen el producto a un determinado segmento o público que se determinará a través de la investigación de mercado.

Con los puntos vistos anteriormente se pretende determinar una estrategia de marketing para la empresa, con diferencias para cada uno de los productos que se ofrecen.

## **Plan Financiero**

Se pretende contabilizar económicamente todos los recursos en los cuales se debería incurrir para poder llevar a cabo la estrategia planteada. La idea es que el plan financiero se acomode a los escasos recursos con que cuenta actualmente la empresa.

## IV. Análisis Externo de la situación

Para entender la situación en su contexto, primero se debe conocer el desarrollo de la industria y los principales actores del mercado con su respectiva participación en sus categorías.

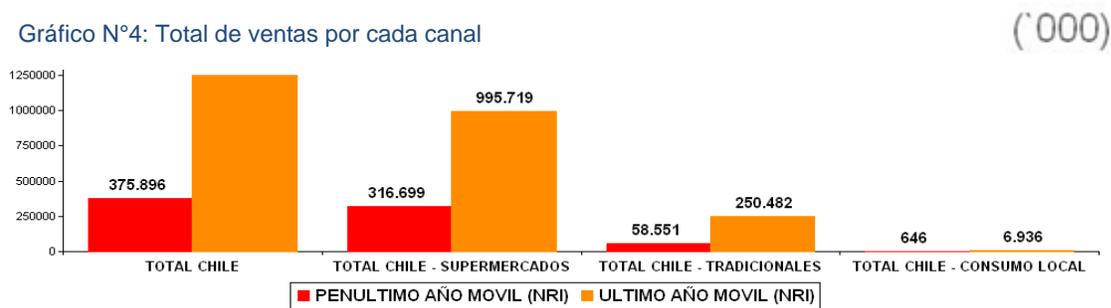
### 4.1 El mercado del Té

Primero se analizará la categoría del té listo para beber, ya que los productos íconos y más fuertes de la empresa corresponden precisamente a T Green Tea y T Ice Tea, productos pertenecientes a esta categoría.

Esta categoría es relativamente nueva en el mundo, donde se presentaba como un producto funcional, más que un producto de consumo diario o masivo. En el año 2006 The T Company trae este nuevo concepto a Chile, donde haciendo un esfuerzo por adaptarlo al mercado chileno, se le agrega gas a este producto, ofreciendo así variedades light gas y sin gas. Al ser pioneros y únicos productores de este nuevo tipo de producto tuvieron tiempo de entrar al mercado, especialmente al canal de supermercados, lo que hoy es uno de los pilares fundamentales para aguantar la arremetida de grandes compañías como CCU y The Coca Cola Company (TCC).

A continuación se puede ver las ventas totales en valor de la categoría y la importancia de los distintos canales en este ítem. La medición muestra el cambio en las ventas anuales, donde el último año va desde Junio del 2007 a Junio del 2008.

Gráfico N°4: Total de ventas por cada canal



Fuente: Nielsen Company

Como muestra el gráfico la categoría alcanzó ventas de 1.253 millones de pesos en el último año móvil. Se puede apreciar el aumento considerable de la categoría, con un crecimiento sobre el 180% en un solo año. Además se puede ver que los canales tradicionales y locales aún no representan gran importancia, sin embargo, son canales que no han sido atacados por la corta edad de la categoría.

En esta categoría de poco desarrollo, hay principalmente tres actores, donde como se dijo anteriormente The T Company compitió prácticamente sólo hasta la entrada de dos gigantes como son CCU con Lipton Ice Tea y Lipton Green Tea. El otro gran competidor y tercero en orden cronológico es TCC en conjunto con Nestlé con su producto Nestea (única variedad Ice Tea).

El último año medido reparte el mercado de la siguiente forma:

Tabla N°1: Participación de mercado por fabricantes

Fabricante	Nombre	Share Total
TCC	Nestea	34.8%
The t Company	T	31.3%
CCU	Lipton	24.0%

Fuente: Nielsen Company

Se puede ver que los tres principales actores ocupan el 90,1% del mercado total. Existe un pequeño porcentaje ocupado por marcas de menor tamaño como Arizona siendo la más reconocida de ellas.

## 4.2 El mercado de las Aguas

La categoría ha tenido un aumento sostenido desde el año 2000 logrando más de un 100% de crecimiento hasta el año 2007, teniendo marcadas alzas en los años 2005 y 2006, años de ingreso de nuevas categorías como aguas saborizadas y aguas purificadas. Todo esto acompañado de la tendencia a una comida más sana y saludable, lo que se puede ver con el fuerte aumento que ha tenido la comida light. Estos gráficos se pueden ver en la sección Anexos.

Se puede ver que junto con el ingreso de estas nuevas categorías el consumo per cápita ha ido en sostenido aumento como lo muestra el siguiente gráfico:

Tabla N°2: Consumo agua per cápita

	nacional
2007	12,9
2006	12,1
2005	9,7

Fuente: Nielsen Company "Tendencias 2008"

El consumo per cápita ha crecido cerca de 3,5 litros anuales en tan solo dos años, lo que refleja el aumento en las ventas y preferencias de la gente.

A continuación se detallan datos sobre los nuevos segmentos reconocibles en este mercado y quiénes están liderando cada una de estas nuevas oportunidades.

**Aguas Minerales**, de acuerdo a la OMS, "el agua mineral natural es toda agua no contaminada bacteriológicamente, que procede de una fuente subterránea natural o

perforada y contiene una determinada mineralización que puede inducir efectos favorables para la salud”.

Primera en importancia con un total de ventas de 64.124.000 de litros en volumen y 28.612 millones de pesos en el último año medido desde Junio del 2007 a Junio 2008.

En esta categoría los principales actores con sus participaciones dentro de la industria de las aguas son los siguientes:

Tabla N°3: Participaciones de mercado aguas minerales

Fabricante	Nombre	Share Total
ECUSA	Cachantún	37.1%
TCCC	Vital	20.0%
TCCC	Dasani	2.0%

Fuente: Nielsen Company

Se puede ver que entre Cachantún y Vital ocupan casi un 60% del mercado total. Se incluyó a Dasani para resaltar que es un agua artificialmente mineralizada, la cual ya cuenta con un 2% del mercado. Se pueden encontrar otras aguas minerales reconocidas como Puyehue, Cachantún O2, Porvenir, o bien internacionales como EVIAN o TY NANT entre otras, sin embargo su participación no es significativa.

**Aguas Saborizadas**, segunda en importancia con un total de ventas que alcanza los 29.000.000 de litros en volumen y 14.353 millones de pesos en el último año medido desde Junio del 2007 a Junio del 2008.

Los principales actores en esta categoría y su participación dentro de la industria se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla N°4: Participaciones de mercado aguas saborizadas

Fabricante	Nombre	Share Total
ECUSA	Cachantún sabores	19.8%
TCCC	Dasani	7.0%
Soprole	Next	3.4%

Fuente: Nielsen Company

Se puede apreciar una menor participación total de mercado alcanzando un 30,2% del mercado total. También se puede ver que los fabricantes dominantes siguen siendo ECUSA y TCCC.

**Aguas Purificadas**, es el agua que se ha procesado mediante métodos como destilación, desionización, ósmosis inversa u otros procesos adecuados que cumplan con los requisitos correspondientes al agua purificada<sup>2</sup>.

Es la de menor importancia en ventas, sin embargo, presentan un fuerte crecimiento al igual que el total de la categoría. Las ventas alcanzan un volumen de 9.506.000 de litros y 3.898 millones de pesos medido en el último año desde Junio del 2007 hasta Junio del 2008.

Esta categoría tuvo su principal referente con el agua chilena Benedictino, recientemente adquirida por The Coca Cola Company en cerca de US\$ 10 millones, la cual logró posicionarse y adquirir una parte considerable del mercado. Cabe destacar que The T Company se inició con la producción del agua Benedictino por lo que existe gran cercanía con la experiencia vivida y los procesos asociados a su crecimiento.

Los principales actores se detallan a continuación:

Tabla N°5: Participaciones de mercado aguas purificadas

Fabricante	Nombre	Share Total
TCCC	Benedictino	4.1%
Soprole	Next	1.6%

Fuente: Nielsen Company

Se puede ver que esta categoría ocupa sólo un 5,7% del mercado total, sin embargo es una categoría en pleno desarrollo y con pocos participantes. Se pueden reconocer otras marcas como Mont Blanc o una serie de marcas propias que no tienen mayor importancia en el mercado. Muchas de las aguas saborizadas son hechas a base de aguas purificadas, las que no están contabilizadas dentro de este segmento. Esto se debe a que las plantas productoras no necesitan estar alejadas en sectores naturales o reservas privadas.

### 4.3 Las cinco Fuerzas de Porter

Una vez descrita la situación se procederá a analizar las 5 fuerzas de Porter, con tal de poder determinar oportunidades y amenazas del mercado.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Al ser un mercado abierto y en pleno desarrollo se presenta como una buena oportunidad de negocios, más aún cuando hay lugar para innovar y presentar

---

<sup>2</sup> Definición de Beverage Institute Nutrition

variaciones de los productos actuales. Se puede ver que en este momento los competidores más fuertes ya se han instalado con sus productos, participando activamente de la dinámica situación del mercado, por lo que no quedan grandes compañías que puedan entrar en el negocio. Por esta razón la amenaza de nuevos competidores queda sujeta a empresas de menor tamaño con productos más específicos y poca capacidad de desenvolvimiento en el mercado en el sentido de distribución, logística, marketing, entre otros. La mejor decisión es entrar de la mano de uno de los grandes competidores que existen ya en Chile, sin embargo, esta opción pierde fuerza ya que entrarían a competir con productos de su misma fabricación.

Una amenaza latente y que en los últimos años ha tomado cada vez más protagonismo son las marcas propias de las cadenas de retail. Se puede ver que en el ámbito de las aguas ya son varias las que tienen productos de marcas propias, donde The T Company es productora del agua LIDER para D&S. Se espera que estas cadenas tomen parte del mercado de los Té listos para beber en cualquier momento.

De igual manera es certero pensar que por su magnitud el mercado no está por ningún motivo saturado ni en vías de aquello, ya que podemos ver ejemplos como el mercado de Taiwán donde cada año aparecen cerca de 450 nuevos productos de los cuales sobreviven entre un 7% y 9%<sup>3</sup>.

Con estas referencias es lógico pensar que el mercado enfrentará nuevos competidores, la duda se entabla al pensar la magnitud e importancia de los nuevos participantes, donde hasta el momento se puede estar cauteloso sin dormirse, ya que los grandes competidores están dentro y las grandes cadenas extranjeras no han presentado ni atisbos de querer entrar en el mercado Sudamericano.

Por las anteriores razones calificaremos esta amenaza con un poder ALTO.

### **Poder de los proveedores**

Actualmente los procesos productivos de la empresa son propios. La planta se encuentra ubicada en Santiago, en el sector de Pudahuel. Es ahí donde se elaboran todos los productos y se realizan pruebas de calidad. También por medio de un laboratorio propio se desarrollan actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Los proveedores en esta empresa entran en la parte de los insumos, donde estos son productos de máxima calidad entregados por grandes empresas las cuales tiene precios fijados por el mercado. Estos precios se pueden negociar o bajar en determinadas circunstancias y de acuerdo al volumen de ventas, sin embargo, la mayoría de los precios son fijos para todos los compradores.

---

<sup>3</sup> Artículo "Aplacando la sed de Taiwán", autor: Zoe Cheng

Cabe destacar que el porcentaje de compra de la empresa sobre el proveedor es relativamente bajo, ya que estas empresas exportan a todo el mundo y diferentes cantidades, por lo que las compras quedan estipuladas bajo contratos o mutuos acuerdos.

Por las razones anteriores se califica esta fuerza como BAJA.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos se definen como bienes o servicios diferentes que lleven a cabo iguales o similares funciones que el producto estudiado.

En general, para el caso de productos bebestibles son muchos los que cumplen la misma función. Las bebidas, los jugos y hasta las bebidas isotónicas cumplen las mismas funciones que el té o las aguas purificadas, sin embargo, tienen características muy diferentes. Si se toma como ejemplo a un consumidor cualquiera, un vaso de agua de la llave cumple exactamente la misma función que uno de los productos estudiados, ya que éste no conoce y no busca más que quitar la sed. Al educar a los consumidores, es decir, comunicarles las cualidades de consumir este tipo de productos, se puede encontrar consumidores entendidos que busquen cierta funcionalidad en estos productos. Es así como un consumidor entendido no tomaría agua de la llave si busca atributos como antioxidantes, o tomaría una bebida isotónica si estuviera haciendo deporte o un agua mineral si quisiera minerales o mayor cantidad de sodio. En estos casos los productos sustitutos bajan en cantidad.

Lo ideal sería tener un universo de sólo consumidores educados o conocedores del tema, sin embargo, hay que aceptar que la gran cantidad de gente que consume este tipo de productos no diferencia este tipo de atributos, ya que no los conoce o simplemente no les interesa, donde además la empresa no está dirigida a un segmento claro y que se identifique sólo con este tipo de gente, por el contrario se intenta informar y educar a la gran mayoría que no sabe las virtudes y atributos.

Por esta razón se califica esta fuerza como MEDIA ALTA.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes o consumidores de estos productos, compran de manera individual y asociados a otras compras o con fronteras de tiempo reducidas, lo que quiere decir que no llevan grandes cantidades. Dado esto, los compradores se encuentran totalmente disgregados, por lo que están imposibilitados de negociar precios más bajos. Además dado el precio del producto no representa un gran gasto por parte de los clientes dentro de su compra.

A su vez, no existe costo alguno por cambiarse de marca lo que facilita al consumidor a ir probando o cambiando sus gustos de manera ilimitada.

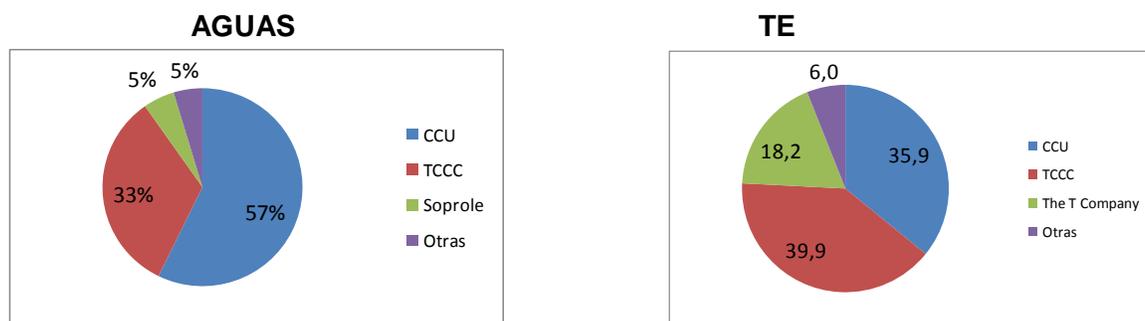
Por otro lado, estos productos se venden en diferentes establecimientos y cadenas de retail, por lo que los precios pueden variar de acuerdo a lo que dispongan los encargados.

Con estos antecedentes se considera esta fuerza como BAJA.

### Rivalidad entre empresas competidores

Ya es conocido que este mercado está controlado por pocas empresas las cuales acaparan gran parte del mercado. Para ver esto de mejor manera, se muestra gráficamente a continuación la participación de cada fabricante para ambos mercados.

Gráfico N°5 y N°6: Participaciones de mercado por fabricante



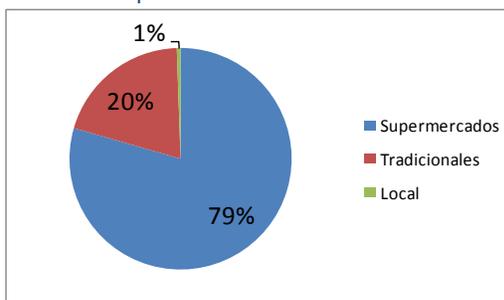
Fuente: Nielsen Company

Se puede ver que claramente las empresas líderes entablan una gran competencia entre ellas, sin embargo, el resto de las compañías no aparecen en esta guerra ya que están en etapa de crecimiento y no de maduración lo que desvía los recursos hacia otras áreas. Luego de ver estos gráficos queda claro que la guerra es por entrar al mercado y tomar parte de éste, lo que en algún momento se tornará obviamente en una rivalidad entre las marcas. Por el momento la pelea está con sus mismas marcas y el uso de sus recursos y capacidades, se puede ver que si bien existe rivalidad no es tan marcada como en el mercado de las bebidas o las cervezas, las cuales tienen una gran cantidad de fabricantes involucrados. Cabe destacar que el mercado de las aguas tiene la particularidad de que un mismo fabricante contiene diversas marcas, donde por ejemplo The Coca Cola Company (TCC), maneja marcas como Vital, Benedictino y Dasani. Por su lado CCU maneja Cachantún, Porvenir y Glacier como las más conocidas.

Otra batalla que se vislumbra por el lado del té es el de los canales de distribución, ya que al ser una categoría muy nueva, el producto recién está en expansión, lo que se relaciona directamente con la disponibilidad del producto y las

distintas ubicaciones en sus puntos de venta. El siguiente gráfico muestra la ocupación de los canales de distribución:

Gráfico N°7: Canales de distribución para el té listo para beber



Fuente: Nielsen Company

Se puede ver que el canal supermercados es el único saturado, dejando gran campo en los canales tradicionales y locales.

Con los datos anteriores se puede decir que esta fuerza se define como MEDIA.

### Oportunidades

- Crecimiento de la demanda en ambas categorías, con explosivos aumentos en el mercado del té, con crecimientos de más del 180% en un solo año.
- Tendencia al consumo de productos saludables y de mejor calidad. Se puede reconocer el nacimiento de una nueva categoría de productos funcionales<sup>4</sup> para responder a esta necesidad del cliente.
- Pocos competidores en el mercado, especialmente con respaldos significativos. Se reconocen sólo tres, los cuales viven un proceso de maduración de sus productos.

### Amenazas

- Mercado llamativo y en plena expansión, puede provocar la atención de otras empresas que compitan en otros rubros y quieran diversificarse.
- Es un producto altamente sustituible por otros, más aún cuando los consumidores no están educados y no se les facilita este proceso.
- Existen canales que no están ocupados, como el de las bencineras o locales. Además ha aumentado su participación en supermercados lo que puede desatar una guerra de precios entre las marcas, bajando sus márgenes, lo que sería peligroso para empresas nuevas o con poco respaldo económico como The T Company.

---

<sup>4</sup> Claudio Lizana, Gerente Marketing CCU, entrevista diario La Segunda en lanzamiento bebida Propel con antioxidantes.

## **V. Análisis Interno de la empresa**

### **5.1 Situación Actual de la Empresa**

The T Company es una empresa creada el año 2005 por dos innovadores chilenos, quienes con el apoyo de un grupo de inversionistas importante del país lograron llevar a cabo el sueño de traer nuevos y saludables productos para mejorar la calidad de vida de los chilenos.

La empresa, anteriormente, se dedicó por muchos años a producir aguas especialmente para otras marcas, logrando resultados potentes dentro del mercado, teniendo como producto estrella, el agua Benedictino, la cual logró ingresar en el mercado y acaparar gran parte de este en muy poco tiempo.

Actualmente la empresa produce y comercializa productos propios y para otras empresas los cuales han ayudado en el crecimiento inicial de las ventas y el poder tener una base de capital fijo para poder ir entrando con sus productos. La empresa tiene 5 productos propios en comercialización y está incorporando al mercado una nueva bebida con Aloe Vera como principal ingrediente, siguiendo con la tendencia de productos que mejoren la calidad de vida de sus consumidores.

### **5.2 Análisis Interno**

#### **Estructura Gubernamental**

La empresa es manejada por sus dueños quienes desempeñan cargos gerenciales. Germán Arellano es actualmente Gerente General y Francisco Salum se desempeña como Gerente Comercial. Junto a ellos existe la gerencia de ventas y gerencia de Finanzas.

La organización está diseñada para ser de orden vertical y de muy fácil acceso a la información entre todas sus áreas. Lógicamente forman parte del directorio de la empresa ambos dueños y representantes del grupo inversionista que está detrás de la empresa.

#### **Recursos Humanos**

En este ámbito se puede resaltar el hecho de que la empresa está compuesta por cuatro gerencias, gerencia general, gerencia comercial, gerencia de finanzas y gerencia de ventas, donde los dos primeros gerentes son los dueños de la empresa por lo que la información fluye muy rápido con un acceso inmediato a poder conversar con alguno de ellos. El resto se compone de un departamento de calidad, un asistente comercial y 23 operarios de planta. Además hay un encargado exclusivo de exportaciones quien trabaja directamente con la Gerencia General.

## **Tecnología**

La empresa cuenta con un laboratorio propio donde realizan todas las pruebas de pureza y calidad de sus productos. Este espacio cuenta con tecnología de punta por lo que se puede apreciar especial preocupación en este ámbito, más aún cuando la calidad es uno de los pilares de la empresa.

La mayor parte de los inventarios y despacho se llevan en Excel o planillas de cálculo simples, no existen sistemas sofisticados de manejo de inventarios o distribución asociados, por lo que no se percibe este punto como uno de los fuertes de la compañía.

## **Logística**

La venta de sus productos queda acotada a las cadenas de retail, por lo que la problemática en este sentido queda sujeta a cumplir con plazos y fechas de entrega en lugares determinados por el cliente. Para ventas fuera de Santiago se negocia con transportes externos a la empresa que llevan estas cargas periódicamente y de acuerdo a las necesidades del cliente.

## **Marketing**

La empresa no cuenta con un departamento exclusivo de Marketing, por esto todas estas decisiones quedan sujetas al Gerente Comercial y los lineamientos estratégicos de la empresa. Cabe destacar que la empresa posee escasos recursos en comparación con otros actores del mercado por lo que las inversiones en este ítem son relativamente bajas. Este punto es uno de los críticos a trabajar ya que con la fuerte entrada de nuevos competidores se hace imperiosa una nueva campaña o un giro en las comunicaciones de la marca.

Con los puntos antes vistos se pueden determinar fortalezas y debilidades de la empresa

### **Fortalezas**

- Al ser una empresa pequeña no existen problemas para llegar a altos mandos, por lo que se logra una fluida comunicación interna, privilegiando las relaciones interpersonales.
- Si bien la empresa es nueva, tiene extenso conocimiento del mercado y un marcado Know How de lo que hacen, todo esto resultado de haber sido productores por mucho tiempo para otras compañías con notables resultados en el mercado, pudiendo experimentar personalmente lo que significa empezar con una empresa de mediano tamaño y convertirse en un actor protagonista en el mercado, pasando por todos los altos y bajos que eso conlleva.

- La empresa ha logrado entrar en las principales cadenas de retail, lo que facilita la entrada a nuevos productos o deja abierta la posibilidad cierta de negociación.

### Debilidades

- Los recursos de la empresa son extremadamente limitados, más aún en el mercado que está inserta con competidores de la envergadura de The Coca Cola Company, Nestlé y CCU.
- La ausencia de un departamento de Marketing no permite una constante preocupación por el tema comunicacional, fundamental en el desarrollo de marcas.
- Una organización pequeña muchas veces centraliza en demasía las responsabilidades y limita el tiempo de actividades secundarias que pueden ser igual o más importantes en determinadas situaciones o imprevistos.

## 5.3 Conclusiones Generales de la Industria

Gráfico N°8: Resumen atractivo general de la industria

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutra	Atractiva	Muy Atractiva
Amenaza de nuevos competidores					
Poder de negociación de los proveedores					
Amenazas de productos sustitutos					
Poder de negociación de los compradores					
Rivalidad entre empresas competidoras					
<b>Evaluación General de la Industria</b>					

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo analizado hasta estas alturas del trabajo se puede ver lo interesante y atractivo del negocio, con ventas en explosivos aumentos, el cambio de hábito de las personas y el auge de los productos light, sin embargo, se puede percibir también lo dinámico del mercado y las vueltas que se pueden dar en cortos períodos de tiempo. Se puede ver la magnitud de los competidores y las debilidades de la empresa. Esto es una presión importante para The T Company, quien tiene que tomar rápidas decisiones y no tiene posibilidades para equivocarse, ya que en un mercado dinámico y de millones de dólares las posibilidades de hundirse en cortos períodos de tiempo son muy altas, sobre

todo con el tamaño y recursos de la empresa. Esto enmarcado en que la empresa ha perdido gran parte del mercado que tenía, donde pasó de un 80% promedio en su primer año a un 18% medido en Julio del 2008 y no se visualiza un camino claro en su desarrollo. Claramente la creatividad y desarrollos alternativos juegan un papel importante en estos mercados cuando se cuentan con escasos recursos.

## 5.4 Posicionamiento Actual y visitas de Reconocimiento

### 5.4.1 Posicionamiento

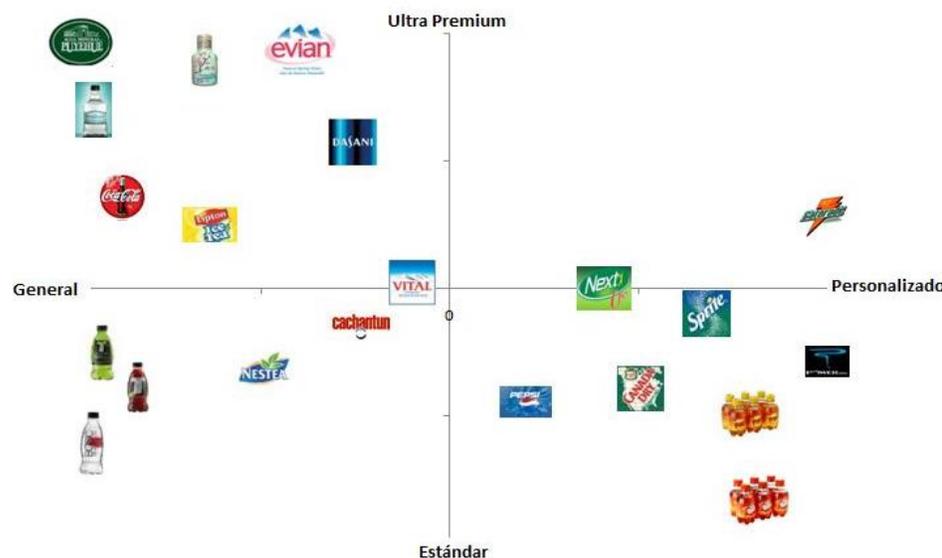
En esta etapa se busca ver el posicionamiento actual de los productos de la empresa con respecto a sus pares. Además se podrá ver su posicionamiento frente a otros productos del mercado que caen como sustitutos.

Se realizó un análisis de escalamiento multidimensional<sup>5</sup> (MDS). Para esto se utilizó el software SPSS, herramienta computacional de gran ayuda para estos casos.

Se contabilizó un total de 61 encuestas válidas para ambas categorías. El segmento elegido fueron personas de entre 24 y 65 años de edad, pertenecientes a sectores ABC1 y C2 de la población.

A continuación se puede ver el mapa perceptual:

Gráfico N°9: Mapa perceptual (MDS) para ambas categorías



Fuente: Elaboración propia

Como primera observación se puede ver que se definieron dos ejes principales. En el eje Y se puede ver la **calidad** de los productos, definida desde una calidad Estándar hasta una calidad Ultra Premium. En el eje X se puede ver el **grado de**

<sup>5</sup> Definición en sección Marco Teórico

**identificación** de los productos, que van desde productos Personalizados, es decir, para grupos determinados como deportistas, niños, mujeres entre otros hasta productos de consumo General, donde no tienen un foco fijo y pueden ser consumidos por cualquier tipo de persona independiente de sus intereses, edad, sexo, etc.

Ahora analizando el mapa queda de manifiesto que los productos de The T Company tienen una percepción similar entre ellos. Se puede ver que la gente percibe que están más cercanos a una calidad estándar y que dentro de sus categorías los productos serían los de menor calidad en comparación con sus competidores. Por otro lado, no se identifican con un grupo determinado siendo su consumo abierto e indefinido a cualquier persona independiente de sus características. Sólo para ver un punto de comparación se puede ver el caso de la bebida isotónica Gatorade, la cual se percibe con una calidad más alta y está claramente identificada con un grupo de personas, en este caso los deportistas.

#### 5.4.2 Visitas de Reconocimiento

En esta etapa se busca ver en terreno posibles aristas o situaciones que no son percibidas en el día a día. Para realizar estas visitas de buena forma se realizaron entrevistas en profundidad las que dictaron las pautas principales de la forma de hacer estas visitas. Los entrevistados fueron la Ejecutiva de Marketing de The Nielsen Company Jessica Canto, el Gerente de Ventas de The T Company Juan Carrasco y Axel Hernández reponedor LIDER Pedro de Valdivia. De estas entrevistas se sacaron aspectos fundamentales para evaluar el punto de venta y poder sacar observaciones valederas y útiles para el proyecto.

**Selección de Salas:** Se seleccionaron salas representativas de cada zona de Santiago y diversas en cuanto a tamaño, presencia de productos y espacio en góndola. Se seleccionaron las cadenas LIDER, JUMBO, MONTSERRAT y TOTTUS por ser los principales puntos de venta de la empresa, es decir, representan el grueso de las ventas totales en los productos estudiados, lo que pretende formar un juicio objetivo de la situación actual.



Suecia  
P. Vespucio  
P. de Valdivia  
P. Norte  
Santa Amalia  
Puente Nuevo



Huechuraba  
Plaza Oeste  
La Florida  
Kennedy



P. Vespucio  
Las Condes



Kennedy  
Maipú  
Bilbao  
La Florida  
El Llano

**Tiempo de Visita:** Se determinó el tiempo de visita en medio turno laboral, es decir, cuatro horas en cada lugar a visitar. El tiempo es prolongado para alcanzar a ver y evaluar detalles como la reposición o quiebres de stock en el punto de venta, situaciones que en menor tiempo no son posibles de captar.

**Pauta de evaluación:** Se confeccionó una pauta de evaluación, con tal de poder medir y evaluar de igual manera todas las salas a visitar. Esta pauta contiene 3 partes divididas en Identificación y Contexto, Evaluación de atributos más importantes, Observaciones y comentarios de clientes exclusivos de la categoría. Se puede encontrar la pauta en su totalidad en la sección Anexos.

### 5.4.3 Conclusiones del posicionamiento y visitas

De las etapas anteriores se pueden sacar diversas conclusiones con las que se busca explicar la percepción de la gente, además con este diagnóstico de reconocimiento se pretende dictar las pautas y los principales objetivos de la Investigación de Mercado a realizar. Las conclusiones se pueden separar por productos, por cadena y por marca (fabricante). A continuación se pueden ver las conclusiones más relevantes tanto por producto como por marca<sup>6</sup>. Estas conclusiones darán paso a la confección de la encuesta que se utilizará en la investigación de mercado. Cabe destacar que se deberán realizar dos encuestas, una para cada mercado, es decir, se realizará una encuesta para la categoría de té listo para beber y otra para la categoría de aguas purificadas.

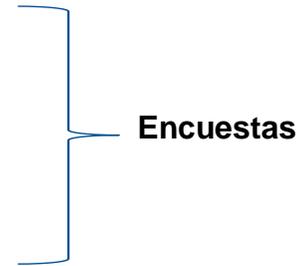
#### **Té Listo para Beber (T ICE TEA y T GREEN TEA)**

- No se transmiten virtudes del producto (purificación, innovación, etc)
- Etiquetas no diferencian productos. Cambiar tapas.
- Se presentan desordenados en góndola.
- No transmite que es más grande que la competencia (500cc).
- Etiqueta mal puesta, produce desconfianza y resta seriedad del producto. Se propone llevar al estándar del mercado.
- Al ser las botellas muy parecidas hay que tener mayor orden en la góndola, estar impecable (los competidores no fallan).

---

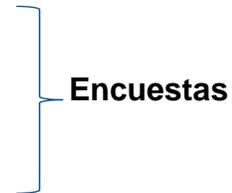
<sup>6</sup> En sección Anexos se encuentran conclusiones por cadena y para otros productos de la empresa

- Es compra planificada. Inclusión de packs.
- No transmiten atributos relevantes y distintivos.
- Ver percepción general del producto.
- Ver productos que acompañan su consumo, con tal de buscar posiciones no comunes y eficientes.



### **Aguas purificadas (AGUA BASIC)**

- Buscar posicionamiento dentro de las aguas purificadas.
- Formatos con Gas y sin Gas muy similares. Cambio de tapas o etiqueta.
- Entrelazar bidones con el resto de los formatos.
- Transmitir un solo mensaje y sin errores, no confundir: NO es Agua Mineral.
- Transmitir información concreta y relevante para el cliente.
- Describir el producto en pocas frases.
- ¿Por qué comprar Basic y no otra?      Decirlo



A continuación se muestran conclusiones a nivel de marca:

- La gente no relaciona productos de The T Company.
- Al haber poco espacio en la góndola, se debe poner énfasis en un mensaje único y potente con tal de aprovechar virtudes únicas de nuestros productos. Que llame la atención de inmediato.
- Hay que buscar posición donde no se compita directo con Nestea y Lipton.
- El estado de la etiqueta es un factor fundamental en la percepción de la marca. Las nuestras en constante mal estado.
- El shopper (mamá preferentemente) compra Té, además es ella misma quién compra Basic Kids. No sabe que pertenecen a la misma compañía.

De las conclusiones anteriores se pretende formar un juicio único y objetivo de los productos. Además se busca explicar en cierto grado la percepción de la gente sobre la marca y sus productos.

## VI. Investigación de Mercado

Esta etapa es considerada como una de las más relevantes ya que se buscará obtener datos del mercado sobre los productos y la empresa estudiada.

### 6.1 Definición de la Encuesta

Se mencionó que para realizar el diagnóstico de reconocimiento y el análisis de la industria se utilizaron métodos cualitativos, los que consistieron en entrevistas en profundidad y conversaciones con distintos especialistas. Con ello se logró hacer un acabado estudio de los puntos de venta y de cómo se presenta la empresa hoy en día. Ahora se dará paso a la parte cuantitativa del trabajo, la cual consiste en realizar encuestas cerradas con el objetivo de contestar las principales incógnitas que se han ido presentando las etapas anteriores.

Para poder obtener los mejores resultados en la encuesta se debe comenzar por definir los objetivos que se buscan elaborando las preguntas. Estos están directamente relacionados con las encuestas y visitas anteriores:

- Saber quiénes consumen los productos de la empresa.
- Saber cuándo y cómo los consumen.
- Saber cuáles son los atributos que más valoran en el producto.
- Saber cuáles son los perjuicios más graves a juicio de los consumidores.
- Saber cuánto influye el precio en su percepción de calidad.
- Poder determinar su disposición a pagar.

El instrumento que se utilizó fue el de preguntas cerradas, con un número tal que no agote ni pueda sesgar las respuestas.

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza de un 95% y se busca un error muestral de menos del 10%. Para determinar la varianza se utilizará el caso de máxima varianza lo que entrega un valor de 0,5. Con estos valores el número total de encuestas queda de la siguiente forma:

$$N = \frac{1,96^2 \times 0,25}{0,1^2} = 96$$

Cabe destacar que al ser dos productos en categorías diferentes se deberán confeccionar dos encuestas distintas, por lo que el total de encuestas será de 192. Independientemente que se quieran saber cosas muy similares, los consumidores tienen distintas respuestas y costumbres frente a los productos por lo que, al igual que en los mapas de posicionamiento, se trabajarán encuestas separadas para hacer más riguroso el trabajo.

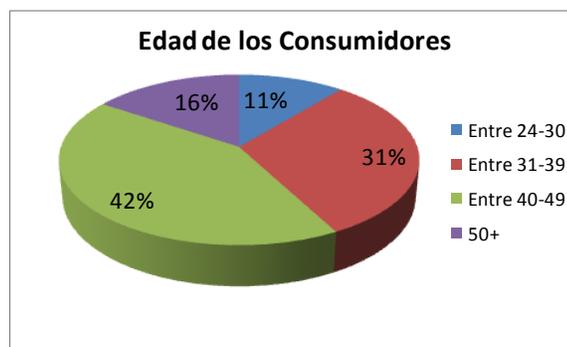
## 6.2 Resultados encuesta

A continuación se muestran resultados con respecto a la categoría del Té Listo para beber<sup>7</sup>, la cual se desarrolló en distintas partes y a gente diversa con tal de tener una selección clara de encuestas finales válidas.

El número de encuestas realizadas es de 137 para esta categoría, donde se filtró por las encuestas nulas y la gente que no conocía el producto quedando un total de 99 encuestas válidas para el estudio.

Se separó la encuesta de acuerdo a lo que se busca en los objetivos, por esta razón las preguntas buscan hábitos de consumo, atributos relevantes y observaciones generales.

Como primer paso se puede decir que los consumidores de esta categoría están ubicados en su mayoría en un rango de edad que va entre los 31 y 49 años, siendo de este segmento cerca de un 70% público femenino. El siguiente gráfico muestra la distribución:

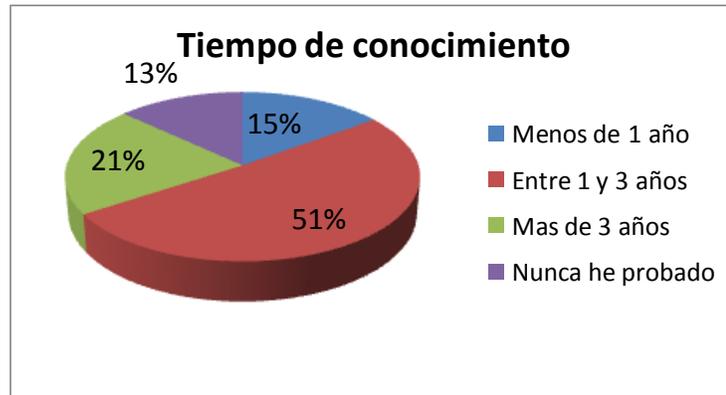


La primera parte, que investiga a los consumidores y sus hábitos, arroja los siguientes resultados:

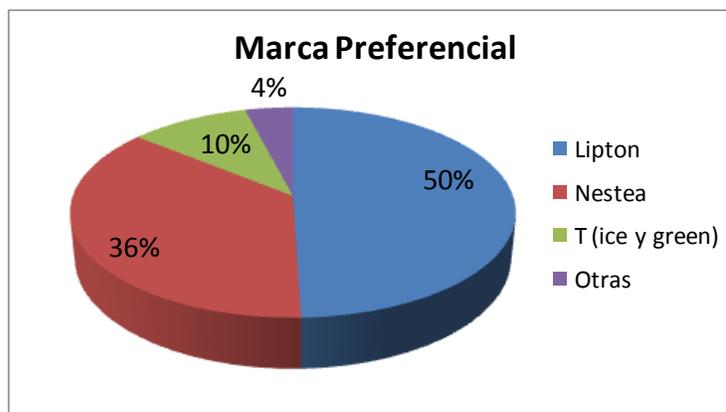
Lo primero es ver el tiempo de relación con la categoría, ya sea como consumidor o que vienen escuchando de ella. Se ve que cerca del 70% de la gente admite conocer esta categoría hace menos de 3 años, lo que se deja espacio para la

<sup>7</sup> El resultado para la categoría "Aguas Purificadas" se puede ver en su totalidad en la sección Anexos

educación e información y además poder atraer nuevos clientes ya que están en pleno desarrollo de sus tendencias. Se puede decir que la gran mayoría de estos clientes son “switchers”<sup>8</sup>. Los datos se pueden ver con mayor claridad en el siguiente gráfico:



La última pregunta en referencia a sus hábitos de consumo tiene que ver con sus preferencias actuales. El siguiente gráfico muestra las marcas preferidas de los clientes:



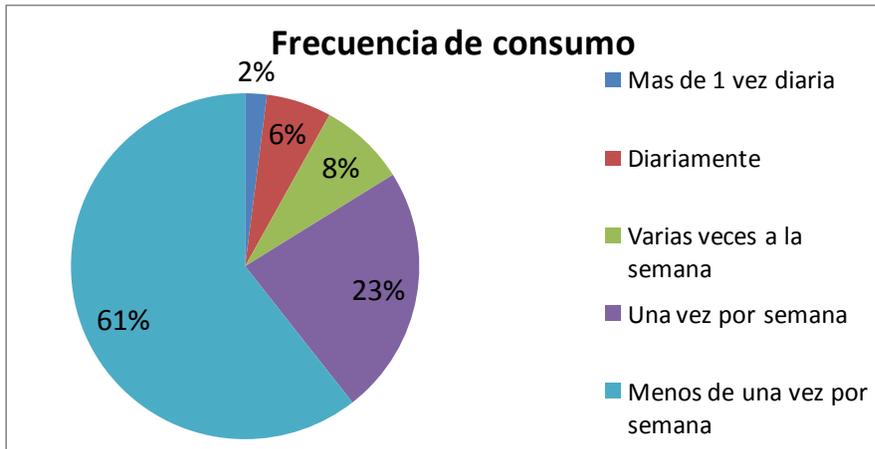
Las respuestas siguen la tendencia que se muestra en el análisis de mercado mostrado anteriormente, donde se puede ver a The T Company perdiendo share de mercado y a Lipton ganando cada vez más terreno.

Este resultado muestra con claridad lo dinámico del mercado donde hace dos años The T Company competía sola en el mercado y en un corto período de tiempo, los competidores han logrado incorporarse abarcando casi el 90% del mercado actual.

Por último se puede ver la frecuencia en el consumo del producto donde cerca del 60% de los encuestados reconoce consumir el producto menos de una vez por semana, por lo que se está lejos de alcanzar un nivel de consumo como el de las bebidas u otros que son de consumo diario.

<sup>8</sup> Clientes no fidelizados, aún con facilidades para pasar de un producto a otro.

El siguiente gráfico muestra los resultados para distintas frecuencias:



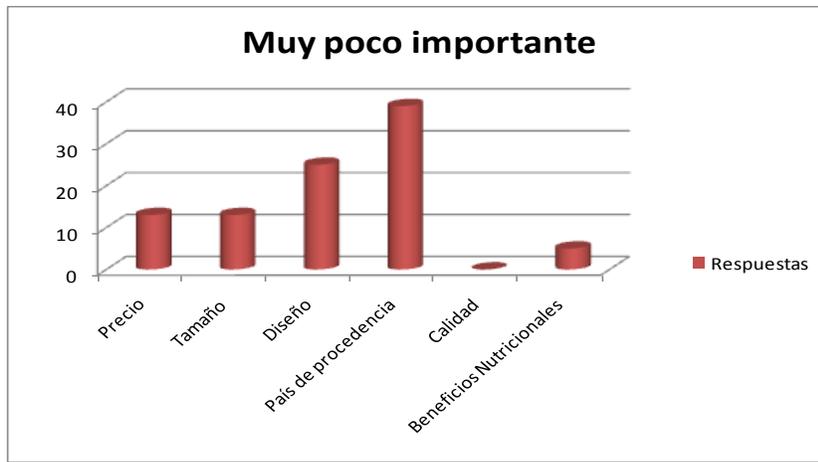
Pasando a la segunda etapa de la investigación de mercado, lo que se busca es identificar aquellos atributos que resultan de mayor importancia para el consumidor, poder identificar cuáles son esenciales y cuáles no lo son tanto, con la finalidad de poder tener un mejor enfoque en el momento de comunicarse con el cliente, además de gastar de manera más eficaz los recursos de la empresa.

Como primer tema se quiere definir un conjunto de atributos para el cliente por lo que los siguientes gráficos muestran los atributos valorados como muy importantes para el cliente y los atributos evaluados como muy poco importantes, lo que entrega una visión más clara de que es lo que busca el cliente en los productos de esta categoría.



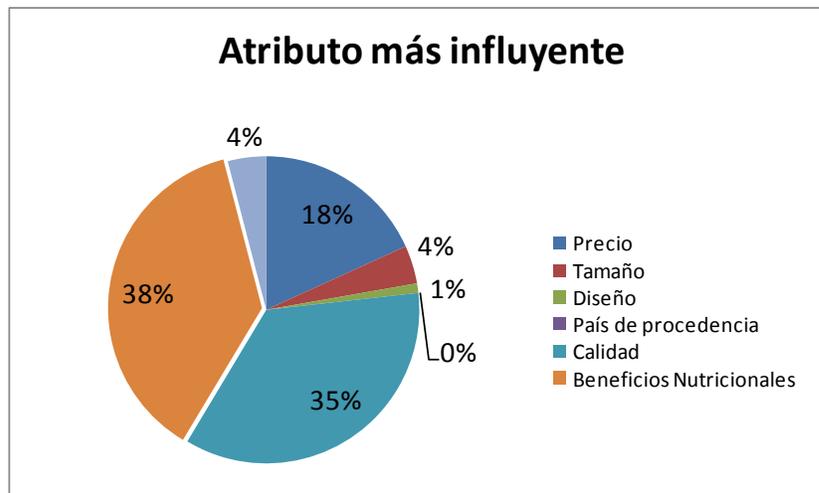
Se puede ver que hay dos que están claramente alejados del resto, estos son la calidad y los beneficios nutricionales que contenga el producto.

Ahora se muestra el gráfico que muestra cuáles son los atributos que menos valoran en el momento de comprar:



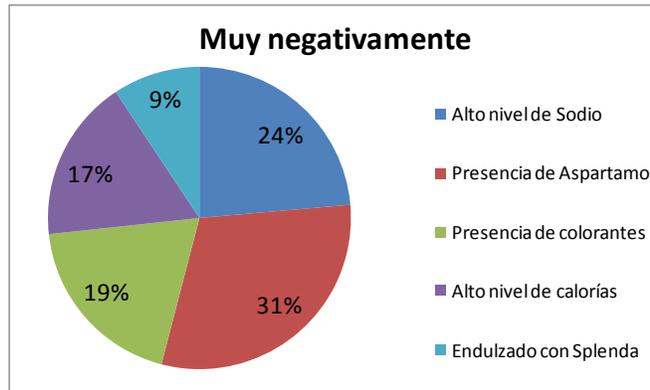
Claramente el diseño y el país de procedencia son los atributos menos valorados al momento de comprar los productos de esta categoría.

Se quiere saber cuál de todos los anteriores es el que tiene mayor influencia al momento de la compra, donde no se busca ver su nivel de importancia, sino que se busca saber cuál es el atributo más importante.



Se puede ver que el más influyente a la hora de elegir su Té listo para beber son los beneficios nutricionales, seguidos muy de cerca por la calidad del producto. Se mantiene la proporción vista anteriormente teniendo estos dos atributos como los más importantes. Como se dijo anteriormente, The T Company es una empresa preocupada por los altos estándares de calidad siendo sus productos pioneros y líderes en este ámbito, por lo que la problemática se sitúa en cómo comunicar y que el cliente perciba estos beneficios que son justamente los que están buscando.

Por último se quiere saber cuáles son los atributos que influyen negativamente en el cliente. El siguiente gráfico muestra los atributos que influyen de manera muy negativa en la compra:

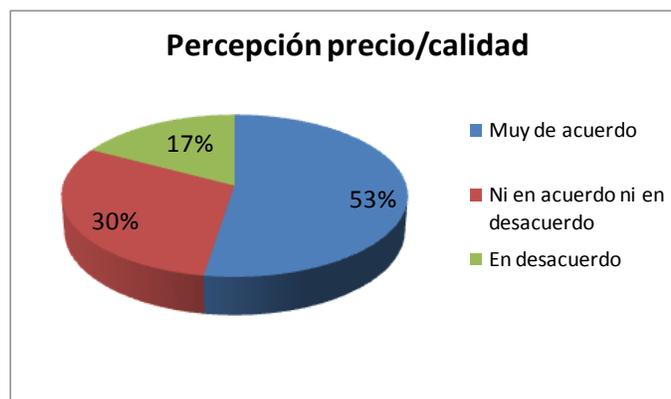


Se puede ver que la presencia de aspartamo es la que genera mayor rechazo en el momento de la compra, sin embargo, el resto de los ingredientes genera efectos negativos importantes en el momento de la compra por lo que pueden tener efectos sobre el cliente.

La tercera y última parte pretende saber aspectos generales sobre la disposición a pagar de los consumidores y de cómo relacionan el precio dentro del producto.

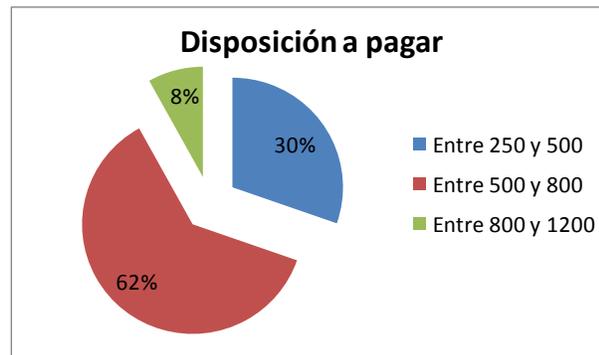
La primera pregunta que sale directamente del Mapa de Percepciones es la influencia del precio en la percepción de calidad.

El siguiente gráfico muestra la opinión de los clientes sobre la siguiente afirmación: “Un producto de mayor precio es de mayor calidad y uno de bajo precio es de menor calidad”:



Se puede ver que más de la mitad de los encuestados cree que la calidad está directamente relacionada con el precio, esto puede responder a la evaluación en el mapa de percepciones que obtuvieron los productos de la empresa ya que ambos están muy por debajo de los precios de la competencia.

La segunda pregunta de este ítem y última del cuestionario pretende saber cuál es la disposición a pagar de los consumidores. Con respecto a la disposición a pagar se muestran las respuestas en el siguiente gráfico:



Según el gráfico más del 60% de los encuestados ubica el precio entre 500 y 800 pesos como justo para el producto. En la estrategia de precios se pretende establecer un precio que maximice las utilidades pero que no tome mayor protagonismo en la compra y mantenga a la calidad y los beneficios nutricionales como principales atributos del producto.

El precio deberá establecerse idealmente como la mayor disposición a pagar de los clientes, donde en industrias como el retail, pequeñas diferencias en la fijación de precios puede significar grandes cambios en el estado de resultados.

### 6.3 Conclusiones de la encuesta

Luego de haber presentado los resultados de la encuesta lo fundamental es poder ver si se respondieron los objetivos de la encuesta, planteados del diagnóstico de reconocimiento. A continuación se detallan las principales conclusiones:

- El 73% de los encuestados tiene entre 31 y 49 años. Además se puede decir que el 75% de este grupo corresponde a un público femenino.
- El 66% de los encuestados conoce la categoría hace menos de tres años y el 86% está claramente identificado con dos principales marcas (Lipton y Nestea).
- La categoría es de poco consumo aún, siendo consumida en un 84% una vez o menos por semana.
- Hay claramente dos atributos que son de mayor importancia en la categoría los cuales son la calidad y los beneficios nutricionales. A su vez los dos de menor importancia son el país de procedencia y su diseño.
- Los atributos que influyen de manera negativa en la compra de estos productos son la presencia de aspartamo principalmente. Le siguen de

forma muy pareja la presencia de colorantes, alto contenido de sodio y alto en calorías.

- El 53% de los encuestados piensa que el precio refleja calidad, mientras que sólo un 17% piensa que no lo hace. Además el 62% de la gente piensa que un precio justo se ubica entre 500 y 800 pesos chilenos.

Las conclusiones para la investigación de mercado en la categoría de aguas purificadas son las siguientes<sup>9</sup>:

- El 72% de los encuestados tiene entre 31 y 49 años. Además se puede decir que el 80% de este grupo corresponde a un público femenino y más joven que en el caso del té listo para beber.
- Cerca del 63% conoce la marca hace menos de tres años o no la conoce. Además se puede ver un público que está claramente identificado con el agua Benedictino para el segmento de aguas purificadas.
- La categoría presenta un alto consumo, donde cerca del 70% de los encuestados consume al menos una vez por semana.
- Tres atributos se presentan por sobre el resto, la calidad, el precio y los beneficios nutritivos en orden de importancia. A su vez los dos de menor importancia son el país de procedencia y su diseño.
- Los atributos que influyen de manera negativa en la compra de estos productos es la presencia de sodio principalmente. Le siguen de forma muy pareja la presencia de colorantes y alto en calorías.
- El 62% de los encuestados piensa que el precio refleja calidad, mientras que sólo un 14% piensa que no lo hace. Además el 69% de la gente piensa que un precio justo se ubica entre 200 y 400 pesos chilenos.

Una vez conocida la opinión de los consumidores lo que se busca es poder utilizar la información y poder cruzarla de forma correcta en la confección de las distintas estrategias del Marketing Mix, las cuales se ajustarán a lo que los clientes quieren y esperan del producto.

---

<sup>9</sup> Los gráficos y resultados se encuentran en la sección anexos

## VII. Estrategia Genérica

La definición de esta estrategia tiene que tomar en cuenta aspectos integrales del estudio, tanto como factores de la investigación de mercado como las competencias y capacidades de la empresa. Todo esto con el fin de afiarse en un sector determinado y poder mantener una posición sustentable en el tiempo con tal de sobrevivir a las fuerzas competidoras y lograr rendimientos por sobre el promedio de la industria.

De acuerdo a las encuestas se puede llegar a tres conclusiones que guiarán la toma de esta decisión:

- La gente busca funcionalidades y alta calidad, ambas características principales de los productos de la empresa. (La calidad de purificación del agua ha seguido diversas pruebas para poder llegar a su purificación máxima. Además se cuenta con diversas certificaciones de distintos organismos entre los que se encuentran también el INTA<sup>10</sup> de la Universidad de Chile).
- La gente está dispuesta a pagar más por una mejor calidad ya que se cree que existe una directa relación entre ambas.
- El tamaño de la empresa hace inviable un liderazgo en costos ya que sus principales competidores son gigantes en el mercado los cuales pueden enfrentar una guerra de precios sin daños en sus líneas de negocios, además la intención es agregar valor a los productos de la empresa y no destruirlo.
- La empresa posee productos únicos en el mundo. La innovación es primordial en el desarrollo e investigación de nuevos productos.

De las razones se define que la estrategia a usar será la de diferenciación. También se intentará incluir la estrategia de focalización en su justa medida, esto con el fin de reposicionar al producto en los círculos de vida sana, natural y dentro de la nueva categoría de productos funcionales. Por lo anterior la estrategia será una mezcla de diferenciación y focalización.

Una ventaja de esta estrategia mixta es que baja la amenaza de productos sustitutos, aumenta la fidelidad hacia la marca y aumenta la rentabilidad de los productos ya que los consumidores tienen mayor disposición a pagar por este tipo de productos.

---

<sup>10</sup> Instituto de Nutrición y Tecnología de los alimentos.

## VIII. Marketing Mix

El marketing mix es una de las partes fundamentales del trabajo ya que dictará cada una de las estrategias a seguir, siendo esto lo que el cliente recibirá como principal aporte de la memoria. Se establecerán directrices para el producto, precio, plaza y promoción, las que luego serán evaluadas económicamente.

### 8.1 Producto

Esta variable viene dada por el cliente y se presenta a continuación.

#### 8.1.1 Propiedades generales del té

Para la categoría del Té listo para beber se pueden encontrar dos versiones del producto en sus respectivos sabores. El Ice tea es una bebida hecha en base a té negro, el cual es importado desde China y se puede encontrar dos sabores: durazno y limón. El Green tea es una bebida hecha en base a té verde, el cual también es importado directamente desde China. La particularidad de estos productos es la presencia de catequinas y polifenoles las cuales tienen funcionalidades desde quitar el mal aliento hasta retrasar síntomas del sida, siendo sus propiedades contra el cáncer las más reconocidas, disminuyendo su aparición hasta en un 40%. La diferencia de ambos es que el té verde es menos procesado que el té negro ya que éste pasa por un proceso de fermentación antes del secado de las hojas, por lo que el té verde pasa a ser el más potente de los dos. A continuación se presentan los principales beneficios del té verde<sup>11</sup>

- Ayuda a prevenir el envejecimiento.
- Disminuye el colesterol malo y contribuye a aumentar los niveles del bueno.
- Tiene un gran efecto antioxidante, por lo que ayuda en la lucha contra el cáncer y ciertas enfermedades degenerativas.
- Mejora la concentración y alivia la fatiga tanto física como emocional.
- Debido a su poder estimulante acelera el metabolismo y ayuda a disminuir de peso.
- Disminuye los niveles de azúcar en la sangre por lo que ayuda en la diabetes.
- Previene la hipertensión.
- Ayuda a eliminar grasas y toxinas debido a su efecto diurético.
- Es astringente, ayuda en casos de diarrea.
- Disminuye los triglicéridos y el riesgo de problemas cardiovasculares.
- Refuerza el sistema inmunológico y ayuda a luchar contra ciertas enfermedades.
- Debido a su alto contenido en fluoruro previene la caries.
- Previene el mal aliento ya que ayuda a eliminar las bacterias de la boca.
- Fortalece los huesos ya que, además de ser antioxidante aporta calcio, flúor, fósforo y magnesio.

---

<sup>11</sup> Revista Punto Vital, Beatriz Gurdiel

- Evita la formación de coágulos en la sangre.
- Contribuye a la hidratación de la piel.

### 8.1.2 Propiedades específicas del producto

El té se puede encontrar en tres sabores: limón, natural y durazno. La gran novedad de The T Company es ser la única empresa en el mundo que ofrece estos productos en variedades sin gas y light gas, intentando hacer este nuevo producto más cercano al consumidor, quien está acostumbrado a productos gasificados. Estos productos se presentan en dos formatos de 500 cc y de 1.500 cc.



Para la categoría de las aguas purificadas las versiones son más limitadas. Se puede encontrar el producto en dos versiones: light gas y sin gas. Los formatos en que se presenta son botellas de 500 cc, 1.500 cc y el bidón de 5.000 cc.



*“Estudios apuntan a que el 60% del cuerpo humano está constituido por agua, el cerebro por sí solo contiene un 70% de agua. Es natural pensar que el agua que se*

*toma debe ser certificada y de la más alta calidad. Expertos recomiendan que se debe tomar dos litros de agua diaria, sin embargo, más importante que la cantidad es la calidad ya que el agua es también el principal elemento de organismos microscópicos nocivos para la salud. Por lo general se busca agua sin sabor, olor ni color, sin embargo, estos organismos pasan desapercibidos a nuestros sentidos”<sup>12</sup>.*

## 8.2 Precio

Antes de establecer la estrategia de precios es fundamental conocer la situación actual con respecto a los principales competidores. Para conocer esta realidad se especificarán precios del formato de 500 cc con el objetivo de unificar criterios y basarse en una sola medida<sup>13</sup>.

A continuación se presenta una tabla con los precios de los principales competidores en su formato de 500 cc.

Tabla N°6: Precios principales competidores té listos para beber

Marca	\$(500 cc)
Lipton	687,5
Nestea	561
T Ice Tea	450

Fuente: Investigación Puntos de Venta

Para la categoría de aguas purificadas la situación es aún más drástica habiendo diferencias casi un 80% con la competencia. Se puede ver en el siguiente recuadro.

Tabla N°7: Precios principales competidores agua purificada

Marca	\$(500 cc)
Benedictino	349
Next	329
Basic	199

Fuente: Nielsen Company

Como se puede apreciar, hoy The T Company tiene los precios más bajos del mercado en ambas categorías, esto puede caer como explicación para la ubicación de los productos de la empresa en el mapa perceptual (MDS), ya que a pesar de ser productos de alta calidad la gente percibe una menor calidad que los productos de la competencia, recordando que la gente respondió en su mayoría que productos de mayor precio son de mejor calidad. Según la respuesta de la gente en su disposición a pagar, ambos productos se encuentran fuera del indicado y están muy por debajo de los precios de la competencia. Lo que se busca es fijar un precio que refleje la real

<sup>12</sup> Extracto comunicado IBWA (International Bottled Water Association)

<sup>13</sup> Nestea y Lipton se presentan en formatos de 400cc por lo que se extrapolará su precio a 500cc

calidad de los productos, maximice las utilidades y lo más importante es que no tome más protagonismo en la decisión de compra del que tiene hasta ahora, es decir, que no afecte al cliente.

Con tal de lograr lo planteado anteriormente y utilizando el rango de respuestas de la gente se utilizará el software Sawtooth para la fijación de precios. Este presentará distintos productos con los dos atributos más importantes para los consumidores a distintos precios. Lo que se busca es el precio máximo donde los atributos sigan siendo los más importantes y no sean superados por el precio.

Se realizó un análisis conjunto entre pares, es decir se presentan dos productos con distintas características y se le pide a la gente que elija su preferencia. Lo que entrega el programa es la importancia relevante de cada atributo. La encuesta se realizó a 49 personas para la categoría del té listo para beber, sin embargo, se cerró en 40 encuestas válidas.

Se presentarán resultados gráficos para esta categoría con tal de mostrar la forma de encuestar y cómo se presentan los datos posteriormente. Cabe destacar que este sistema fue utilizado para ambas categorías de productos, cada uno con sus respectivos rangos de precios y atributos importantes. La idea es poder evaluar por separado la mejor decisión dentro de su mercado y sus competidores.

A continuación se puede ver el formato de la encuesta que contestan los consumidores para la categoría té listos para beber, donde el encuestado elige cuanto prefiere un producto más que otros siendo la opción 5 de total indiferencia, la opción 1 la más fuerte preferencia por el producto de la izquierda sobre el de la derecha y 9 la más fuerte preferencia del producto de la derecha por sobre el de la izquierda. Se realizan 11 comparaciones lo que entrega un 94% de exactitud en los resultados. Esta fórmula viene del número de atributos y el número de niveles de atributos. En este caso se tienen tres atributos de tres niveles cada uno, por lo que la ecuación sigue de la siguiente forma:

$$\text{Número de comparaciones} = \text{Número de atributos} + \text{Número de niveles} - 1$$

$$\text{Número de comparaciones} = 3 + 9 - 1$$

Finalmente

$$\text{Número de comparaciones} = 11$$

Gráfico N°10: Interface Sawtooth para análisis conjunto categoría té listos para beber



Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis conjunto para la categoría Té listos para beber se puede ver a continuación. Se presentaron distintos rangos de precios para buscar el que no influya en la decisión final de compra.

Gráfico N°11: Interface resultados análisis conjunto

Utility Run: CVA OLS ...	
<b>Total Respondents</b>	
Total Respondents	Total 40
<b>Average Utility Values</b>	
Rescaling Method: Zero-Cente...	
	Total
500	33.79
600	-1.98
700	-31.82
Calidad Premium	49.89
Calidad Suficiente	-51.81
Calidad Buena	1.92
Alto aporte nutricional	48.15
Nulo aporte nutricional	-41.46
Escaso aporte nutricional	-6.69
<b>Average Importances</b>	
	Total
Precio	30.45
Calidad	34.97
Beneficios Nutritivos	34.58

Fuente: Elaboración propia

El rango elegido será entre 500 pesos y 700 pesos ya que mantiene su tercera posición con un 30,45% con respecto a la calidad y los beneficios nutritivos ambos con un 35% aproximadamente.

Por todo lo analizado anteriormente con respecto a la percepción de calidad de la gente, los precios de la competencia y la importancia de los atributos el precio del té listo para beber se fijará en 599 pesos.

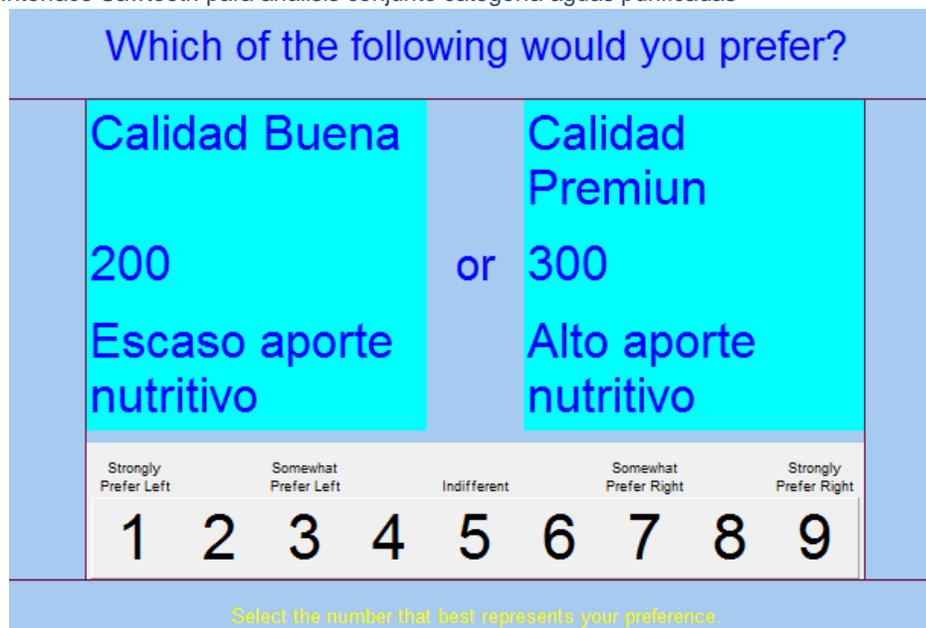
Este precio es 149 pesos más que el actual y se justifica por el estudio anterior.

- ✓ La gente relaciona la calidad de un producto con su precio.
- ✓ Los precios de la competencia están en un rango superior, por lo que su precio mercado es mayor.
- ✓ El rango mediante el cual no se afecta la decisión de compra está entre 500 pesos y 700 pesos.

Para el formato de 1,5 litros el precio es de 899 pesos chilenos en ambas variedades, el cual se mantendrá de acuerdo al mismo estudio realizado para ese producto. Figura entre el rango y está ubicado entre sus competidores.

Análogamente para el agua purificada se presenta a continuación el formato de la entrevista:

Gráfico N°12: Interface Sawtooth para análisis conjunto categoría aguas purificadas



Which of the following would you prefer?

<b>Calidad Buena</b> 200 Escaso aporte nutritivo	or	<b>Calidad Premiun</b> 300 Alto aporte nutritivo						
Strongly Prefer Left	Somewhat Prefer Left	Indifferent	Somewhat Prefer Right	Strongly Prefer Right				
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Select the number that best represents your preference.

Fuente: Nielsen Company

En este caso, por la investigación de mercado se puede apreciar que la calidad ocupa el primer lugar en la decisión de compra, sin embargo, a diferencia de la categoría anterior es el precio quien ocupa la segunda posición y los beneficios nutritivos quedan en tercer lugar.

La idea, al igual que el caso anterior, es ajustar este precio en su valor estado sin que afecte la decisión de compra.

Luego de realizar el análisis correspondiente se llegó a que el rango que no afecta la decisión de compra va entre 200 y 350 pesos, ya que al preguntar en un

precio superior, este atributo toma mayor importancia que la calidad, mientras que manteniéndolo dentro del rango elegido se mantiene en segundo lugar casi empatado con los beneficios nutricionales.

Por todo lo visto y analizado anteriormente, sumado a la percepción de los clientes, más los precios de la competencia y la importancia de los atributos el precio se fijará en 299 pesos chilenos.

Esto es 100 pesos más que el precio actual, con una variación de más del 65% lo que es un cambio importante para este producto, sin embargo, se justifica por lo siguiente:

- ✓ La gente relaciona la calidad con el precio del producto aún más que el caso anterior.
- ✓ Los precios de la competencia están en un rango mayor por lo que el precio de mercado es mayor. La idea es mantenerse cerca de los mayores competidores quienes controlan la guerra de precios.
- ✓ El rango mediante el cual el precio no afecta de mayor forma en la decisión de compra va entre 200 y 350 pesos.

El formato de 1,5 litros también mantendrá su precio en 349 debido a su ubicación con respecto de la competencia y el rango de precios definido como justo.

El siguiente cuadro muestra el resumen del estudio:

Tabla N°8: Formatos con precios sugeridos

Producto	Formato	Precio	Producto	Formato	Precio
	500 cc	\$ 599		500 cc	\$ 299
	1500 cc	\$ 899		1500 cc	\$ 349

Fuente. Elaboración propia

### 8.3 Plaza

Al analizar la plaza donde se ubicarán los productos es necesario analizar todas las aristas discutidas hasta ahora en el trabajo. El segmento de gente que se quiere atacar, los atributos que hay que resaltar, el nuevo precio que deberá tener el producto y los actuales canales de distribución y puntos de venta.

Las estrategias tienen que tener un horizonte común con tal de desarrollarse en armonía y poder ser complementarias entre sí, además tienen que ser realistas y bien fundamentadas ya que al ir de la mano con otras estrategias como precio y promoción, un retraso puede perjudicar todo el funcionamiento deseado.

A continuación se pueden ver todos los locales donde se comercializa el producto actualmente:



Como se puede apreciar más del 95% de la venta corresponde al canal supermercados, siendo el Club de Golf La pirámide el único medio de venta alternativo y con una venta respectiva muy baja.

También es destacable que el canal de distribución está compuesto por tres actores y tiene una composición simple la cual se puede ver a continuación:

Gráfico N°13: Detalle cadena de distribución



Fuente: Nielsen Company

Antes de plantear la estrategia hay que ser realista y lo más certero posible ya que las barreras de entrada son muy altas, por lo que la entrada tiene que ser efectiva y beneficiosa para la empresa. El producto se presenta con dos grandes virtudes que son la calidad y sus beneficios naturales. Hay que tener en cuenta que el público objetivo va entre los 31 y 49 años, siendo en su mayoría femenino.

Como se puede apreciar el canal supermercado está cubierto en su mayoría por lo que la preocupación será poder instalarse en el canal tradicional.

El canal tradicional se compone por tres medios de distribución principales:

- Bencineras
- Farmacias
- Minimarkets y Ligas deportivas

Con el fin de ocupar paulatinamente estos medios de distribución se prepara una evolución de los distintos canales durante los siguientes dos años.

Tabla N°9: Proceso cronológico de ocupación del canal tradicional

	Primer Semestre	Cadena de Distribución
Año 2009	Farmacias Clubes deportivos y minimarkets Bencineras	Ahumada Entre Ligas Shell
	<b>Segundo Semestre</b>	
	Farmacias Clubes deportivos y minimarkets Bencineras	Ahumada + Salco Brand Entre Ligas + San Carlos de Apoquindo Shell + Copec
Año 2010	<b>Primer Semestre</b>	<b>Cadena de Distribución</b>
	Farmacias Clubes deportivos y minimarkets Bencineras	Ahumada + Salco Brand + Cruz Verde E. Ligas+ San Carlos de A.+ Speed Works Shell + Copec
	<b>Segundo Semestre</b>	
	Farmacias Clubes deportivos y minimarkets Bencineras	Ahumada+Salco Brand+Cruz Verde+PreUnic E.Ligas+San Carlos de A.+ Speed Works Shell + Copec + Esso

Fuente: Elaboración propia

El layout de los productos es fundamental en la difusión de las estrategias propuestas. Primero cabe destacar que los centímetros lineales de góndola están dados por el porcentaje de ventas del producto, por ejemplo, si T Ice Tea vende el 10% de la categoría, se le asignará el mismo 10% del espacio total asignado a la categoría.

Por lo anterior, el poco espacio destinado a los productos de The T Company debe ser aprovechado en forma llamativa y creativa.

En el espacio asignado se presentarán los productos entrelazados, es decir, el agua en promoción con el té. Esto se hará mediante packs de dos té, los cuales llevan un agua de regalo para el formato de 1,5 litros. Para el formato pequeño de 500 cc se presentarán en packs de cuatro botellas de té más dos botellas de agua de regalo. A continuación se presenta una simulación del empaque de los productos a presentar:



Además se buscarán espacios alternativos relacionados con el consumo de estos productos como por ejemplo los galletones de avena, productos saludables, vegetales y frutas entre otros. Todo esto con el objetivo de incentivar la compra cruzada de los productos. Se propone como meta al vendedor estar en al menos cuatro posiciones distintas relacionadas ya sea con su categoría o con la compra cruzada de productos.

## **8.4 Promoción**

A continuación se detallarán una serie de esfuerzos promocionales que se incluirán en el plan comercial. Por la orientación que tiene este trabajo y el mercado que se quiere llegar se buscarán mecanismos alternativos que tengan una efectividad sumamente alta y con la mayor eficiencia posible.

### **8.4.1 Objetivo Comunicacional**

Para utilizar los recursos de forma eficiente y luego de haber hecho un exhaustivo estudio del mercado y sus consumidores se deben establecer los objetivos que se quieren alcanzar con la promoción:

- Aumentar reconocimiento y lealtad de marca que hoy no ocupa lugares primarios.
- Tener un rol educativo e informativo de los productos y sus beneficios.
- Posicionar la marca por sus principales atributos que son la calidad y la funcionalidad, atributos que los consumidores valoran como los más importantes en su decisión.
- Guiar a los consumidores a una vida más saludable y aumentar la preocupación por su salud, mediante el cuidado en su alimentación y la elección de sus productos

Una vez conocidos los objetivos se planteará la estrategia de promoción y publicidad que ayudará al cumplimiento de estos.

Como primer paso se debe tener en claro que hay tres estrategias posibles para esta parte del marketing mix. La primera se conoce como estrategia de “pull” y la base es la comunicación de la empresa con el consumidor final, con el objetivo que sean ellos mismos quienes reclamen el producto al distribuidor. Esta estrategia contiene muchos elementos de publicidad puerta a puerta, además de diversas formas de promoción con premios, muestras gratis o regalos. La segunda se conoce como

estrategia de “push”, y está orientada al distribuidor o intermediario con promociones y ofertas. Se usan también stand de exhibiciones e incentivos a los vendedores. La tercera estrategia es la mezcla de las dos estrategias anteriores.

Como las categorías son relativamente nuevas, sumado a lo nuevo de los productos y la poca información que maneja el consumidor se pretende utilizar la tercera estrategia, es decir, una mezcla de “push” y “pull”. Esto permitirá contar con el apoyo de los consumidores tanto como el de los intermediarios.

A continuación se mostrarán las directrices a seguir para poder cumplir los objetivos comunicacionales basándose en la estrategia elegida.

#### **8.4.2 Imagen de marca**

Establecer una sola imagen para los productos, es decir, tener una frase potente que resuma e integre todo lo que representan los productos de The T Company. Esto fortalecerá la marca y ubicará a los productos bajo un mismo techo ya que hoy se presentan muy dispersos y no se relacionan entre sí ni con su fabricante. Los atributos a resaltar serán la calidad y sus beneficios nutricionales, además se deberá resaltar que es endulzado con splenda, atributo que influye positivamente en la decisión de compra, y a su vez, recalcar la ausencia de aspartamo y sodio que es lo que influye de manera más negativa por sobre otros perjuicios como colorantes y calorías.

Se propondrán distintas frases para utilizar como slogan las cuales se conversarán con la respectiva agencia de publicidad. La idea es poder utilizar el mismo slogan en todos los productos y así reunirlos bajo la misma empresa, con tal de aumentar su reconocimiento e incentivar la compra cruzada de sus productos.

#### **8.4.3 Venta personal**

En el corto plazo se debe poner especial énfasis en este aspecto ya que es la instancia donde se educa e informa a los representantes del producto y sus beneficios. La importancia radica en que ellos son los que van a estar en contacto directo con el consumidor, por lo tanto, lo que ellos puedan comunicar y sepan del producto es trascendental en la percepción de los clientes.

El vendedor junto con algún ejecutivo designado tendrán la misión de recorrer cada sala de venta al menos dos veces durante el mes que dure la campaña a realizarse. Luego estas visitas se pausarán y se bajará la intensidad.

#### 8.4.4 Promoción de ventas

Estas promociones tienen que ir ligadas a los objetivos, por lo que se propone establecer promociones cruzadas entre los productos. Estas serán del tipo “por la compra de 2 Ice Tea lleve un agua purificada gratis” o 2 x 1 en productos de la misma empresa pero de distintas marcas. Esto llamará la atención del consumidor además de relacionar las marcas. Esta medida responde a una estrategia de “pull” ya que en lugares donde no se encuentren los dos productos se espera que el cliente exija y reclame su presencia.

Además de las anteriores se pretende establecer promociones directas con el intermediario, ya sea mediante el uso de sus tarjetas (presto, cruz verde, CMR) o con stands promocionales que mediante concursos y premios que impriman atractivo en sus salas de venta. Esto responde a estrategia de “push”, donde se involucra el interés del intermediario en tener el producto, además es una oportunidad para educar tanto a consumidores como vendedores y se crea un lazo de fidelidad importante para con los productos.

#### 8.4.5 Publicidad

Este aspecto se rescata como clave en el reposicionamiento que se quiere tener con los productos. Tiene que ser una publicidad que comunique los cambios estudiados, que integre los beneficios y resalte las bondades de los productos. Además se debe poner especial énfasis en la motivación de la empresa que va orientada a un mundo mejor utilizando avanzados procesos de calidad.

- **Merchandising y papelería informativa**

Se pretende incorporar al intermediario o distribuidor mediante señalética, posters informativos, artículos de escritorio como cuadernos y lápices de regalo, poner vibrines con información certera y precisa en los refrigeradores.

- **Collarines informativos**

Las botellas de los productos saldrán de la empresa con collarines que informen los beneficios del té verde y del agua purificada respectivamente. Esto con la idea de educar a los consumidores en el momento de la compra.

- **Revistas especializadas**

Se deberán poner logos e información de los productos en revistas acordes con el mercado a atacar, esto es folletos de supermercados y atacar revistas de

farmacia, revistas de salud y vida sana, revistas deportivas como entre ligas y otras. En gimnasios y oficinas de sectores ABC1 y C2 de la ciudad.

- **Auspiciador deportivo**

Auspiciar eventos de la línea de la empresa, como corridas o cicletadas deportivas y eventos deportivos varios entre otros. Se propone auspiciar eventos tipo Nike 10K, o Adidas Running.

- **Auspiciador personalidades**

Auspiciar durante un período de tiempo a un personaje conocido y orientado a la vida sana con productos de la empresa con el objetivo que se muestre consumidor o consumidora de los productos de la empresa. Se proponen en un inicio a Diana Bolocco, Tonka Tomicic.

- **Auspiciador universitario**

Auspiciar eventos universitarios con tal de tener oportunidad de mostrar beneficios y promocionar los productos. La idea sería llevar stands y promotoras las cuales mediante juegos y concursos puedan informar y educar sobre los productos y la categoría en general. Este tipo de publicidad puede ser sumamente útil en conferencias, charlas, foros, semanas olímpicas y todo tipo de actividades que junte alumnos con interés y motivación de aprender.

- **Desayunos y reuniones auspiciadas**

Para mostrar el producto en empresas o a ejecutivos definidos se pueden auspiciar desayunos o reuniones importantes con productos de la empresa. Esto mantendrá los productos en la mente de los directivos y generará un efecto boca a boca beneficioso para la empresa y sus productos.

Algunos ejemplos



Y como principal estrategia de publicidad se pretende poner dentro de cada sala de ventas una promotora, la cual con un texto claro y preciso tendrá la misión de informar y dar a conocer el producto. El texto y la información debe ser proporcionada por la empresa y el control estará a cargo de los vendedores de las distintas salas, quienes controlarán el flujo de información y desenvolvimiento de la promotora. Debe ser un mensaje potente y a lo esencial. En este caso: ***¿Quieres probar los productos saludables más puros del mundo?***



La inclusión de esta promotora será durante dos años todos los fines de semana. Se pretende hacer una campaña global en los establecimientos de mayor flujo de gente y que tengan las mayores ventas registradas. Esto con tal de dar a conocer definitivamente el producto a los consumidores

Como se puede ver todos los esfuerzos en la estrategia de promoción del marketing mix se enmarcan en el cumplimiento de los objetivos planteados. El costo monetario de estas medidas se verá reflejado en la evaluación económica que se realizará a continuación. La idea es que la gran parte de las medidas propuestas puedan ser financiadas con el aumento en las ventas que traerá el plan comercial, sumado al alza de los precios que según los estudios realizados no traerá cambios en la demanda de los productos.

## IX. Evaluación económica

El siguiente análisis pretende evaluar financieramente el plan comercial propuesto anteriormente, esto con la finalidad de interferir lo menos posible con presupuestos y estimaciones hechas a otras áreas y productos alternativos de la empresa.

### 9.1 Estimación de la demanda

El mercado del té listo para beber y el segmento de las aguas purificadas han tenido un crecimiento explosivo ya que están en pleno crecimiento e inserción en el mercado. Se puede ver que para el mercado de los té el crecimiento fue de un 49%<sup>14</sup> en el primer período 2006-2007 y de un 44% en el período 2007-2008. Para estimar la demanda se va a tomar el último crecimiento y se le restará la diferencia de los períodos. Además se castigará con un 2% que es lo que ha bajado el crecimiento del país en comparación con el período anterior. Para el siguiente período se le restará un 6% incorporando el ajuste del crecimiento del país. En su cuarto año la demanda tendrá el mismo comportamiento y luego irá ajustándose al crecimiento del país ya que se espera que el producto se encuentre en etapa de maduración. Por lo que la demanda de la categoría queda de la siguiente forma.

Tabla N°10: Estimación de la demanda para categoría té listo para beber

Año	Demanda Mercado					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Crecimiento por año	-	49%	44%	37%	31%	25%

Fuente: Elaboración propia

Para el segmento de aguas purificadas el crecimiento va en directa relación con el aumento en la demanda de las aguas minerales y saborizadas. La categoría en su totalidad ha experimentado un aumento que se presenta similar al de la categoría anterior. Se hará el mismo análisis anterior en este caso. Por lo que la demanda evoluciona de la siguiente forma.

Tabla N°11: Estimación de la demanda para categoría aguas purificadas

Año	Demanda Mercado					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Crecimiento por año	-	41%	37%	31%	26%	21%

Fuente: Elaboración propia

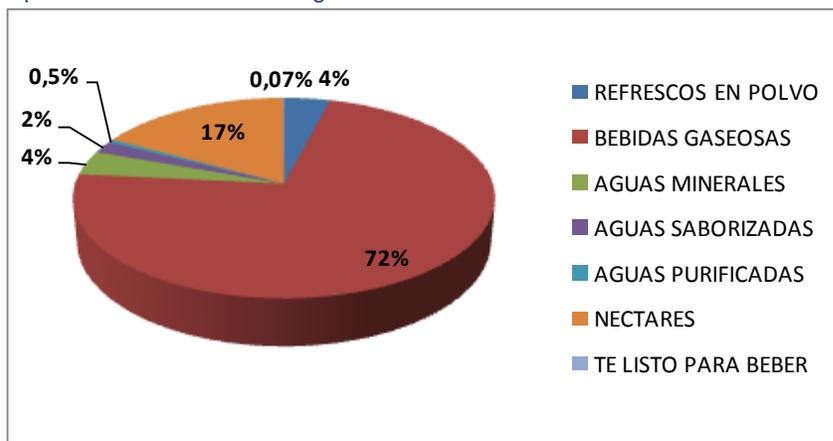
<sup>14</sup> El crecimiento fue medido en valor.

## 9.2 Estimación de la demanda para The T Company

La demanda a estimar será la producida por el plan comercial y la ocupación de nuevos canales de distribución. Para los alcances de este trabajo se aplicará el plan comercial en las bencineras y farmacias de la región metropolitana para luego replicar el modelo en todo el país.

Para estimar la demanda se utilizarán las ventas que presentan el té y el agua dentro de la familia de las bebidas no alcohólicas. A su vez para la empresa se mantendrá el porcentaje de preferencia obtenido en la encuesta el cual asciende al 10%. Se espera que con el inicio del plan comercial este vaya en progresivo aumento con el pasar de los meses. El monto total de la familia de las bebidas no alcohólicas asciende un promedio de 149.049 millones de pesos mensuales aproximadamente. El consumo de bebidas no alcohólicas está dividido por el siguiente gráfico:

Gráfico N° 14: Participación de mercado de categorías dentro de las bebidas no alcohólicas en valor



Fuente: Nielsen Company

La siguiente tabla muestra los canales de distribución en los cuales se pretende estar y su número de locales.

Tabla N°12: Número de locales según distribuidor

Farmacias	Locales	Bencineras	Locales
Salco Brand	134	Copec	25
Ahumada	186	Shell	31
Cruz Verde	215	Esso	19

Fuente: Elaboración propia

A continuación se pueden ver las ventas trimensuales de las petroleras en la categoría de aguas y té listo para beber:

Tabla N°13: Ventas bencineras categoría aguas Julio 2008 - Septiembre 2008

	<b>Total Petroleras</b>
<b>A. Minerales</b>	378.556.260
<b>A. Saborizadas</b>	161.900.410
<b>A. Purificadas</b>	45.154.580
<b>Total</b>	<b>585.611.250</b>

Fuente: Nielsen Company

Tabla N°14: Ventas bencineras categoría té listo para beber Julio 2008 – Septiembre 2008

	<b>Total Petroleras</b>
<b>Té listo para beber</b>	100.904.000
<b>Total</b>	<b>100.904.000</b>

Fuente: Nielsen Company

Se puede estimar que la venta en la categoría de bebidas no alcohólicas en farmacias se acerca al 20% de lo que vende el de las bencineras<sup>15</sup>. Con esto se pueden estimar las ventas que debería haber en estas categorías.

Tabla N°15: Pronóstico ventas farmacias categoría aguas Julio 2008 - Septiembre 2008

	<b>Total Farmacias</b>
<b>A. Minerales</b>	75.711.252
<b>A. Saborizadas</b>	32.380.082
<b>A. Purificadas</b>	9.030.916
<b>Total</b>	<b>117.122.250</b>

Fuente: Nielsen Company

Tabla N°16: Pronóstico ventas farmacias categoría té listo para beber Julio 2008 – Septiembre 2008

	<b>Total Farmacias</b>
<b>Té listo para beber</b>	20.180.800
<b>Total</b>	<b>20.180.800</b>

Fuente: Nielsen Company

Con respecto al canal supermercado cabe destacar que la empresa posee una participación superior a la reconocida por la gente en la encuesta, sin embargo, ha venido en un dramático descenso por lo que se espera llegue al porcentaje señalado y luego, debido al plan comercial, empiece un repunte paulatino pero muy sólido. Por lo anterior se utilizará, de igual manera que para el resto de los canales, la respuesta de la gente para estimar los ingresos en el canal.

Tabla N°17: Ventas supermercado ambas categorías Julio 2008 - Septiembre 2008

	<b>Total Supermercado</b>
<b>Té para beber</b>	406.080.630
<b>Agua purificada</b>	961.580.330

Fuente: Nielsen Company

<sup>15</sup> Entrevista en profundidad Jessica Canto, Product Manager Nielsen Company

### 9.3 Ingresos

Se consideran tres escenarios divididos en optimista, pesimista y neutral, donde los porcentajes de aceptación de la gente son 13%, 7% y 10% respectivamente para la categoría del té y 8%, 3% y 5% respectivamente para el agua purificada. El escenario neutral es obtenido de la preferencia obtenida en la investigación de mercado hecha con anterioridad.

Siguiendo la estrategia de distribución, con la entrada cronológica de los nuevos canales de venta y las preferencias señaladas, estos serían los ingresos esperados. La siguiente tabla muestra los nuevos canales atacados por el plan comercial donde todos los ingresos serían exclusivo aporte de este plan:

Tabla N°18: Pronóstico ventas té listo para beber en nuevos canales (bencineras-farmacias)

	1° sem 2009	2° sem 2009	1° sem 2010	2° sem 2010	1° sem 2011	2° sem 2011
<b>Optimista</b>	\$ 14.929.756	\$ 39.480.910	\$ 61.933.604	\$ 91.270.574	\$ 124.953.762	\$ 135.819.307
<b>Neutral</b>	\$ 11.943.805	\$ 32.513.690	\$ 52.154.614	\$ 78.231.921	\$ 108.655.445	\$ 119.520.990
<b>Pesimista</b>	\$ 8.957.854	\$ 25.546.471	\$ 42.375.624	\$ 65.193.267	\$ 92.357.128	\$ 103.222.673

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°19: Pronóstico ventas agua purificada en nuevos canales (bencineras-farmacias)

	1° sem 2009	2° sem 2009	1° sem 2010	2° sem 2010	1° sem 2011	2° sem 2011
<b>Optimista</b>	\$ 3.407.184	\$ 9.937.620	\$ 16.098.944	\$ 25.042.802	\$ 34.630.618	\$ 38.959.445
<b>Neutral</b>	\$ 2.129.490	\$ 6.956.334	\$ 12.074.208	\$ 19.676.488	\$ 28.137.377	\$ 32.466.204
<b>Pesimista</b>	\$ 1.277.694	\$ 4.968.810	\$ 9.391.051	\$ 16.098.944	\$ 23.808.550	\$ 28.137.377

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los ingresos del canal supermercado exclusivos del plan comercial, es decir, es la demanda que genera el plan comercial por sobre la demanda actual de ambos productos. Esto con tal de evaluar económicamente sólo el plan comercial y no todas las actividades de la empresa.

Tabla N°20: Pronóstico del aumento de la demanda para el té en canal supermercado

	1° sem 2009	2° sem 2009	1° sem 2010	2° sem 2010	1° sem 2011	2° sem 2011
<b>Optimista</b>	\$ 45.074.950	\$ 51.084.943	\$ 74.794.367	\$ 82.667.458	\$ 113.175.687	\$ 123.017.051
<b>Neutral</b>	\$ 36.059.960	\$ 42.069.953	\$ 62.984.730	\$ 70.857.821	\$ 98.413.641	\$ 108.255.005
<b>Pesimista</b>	\$ 27.044.970	\$ 33.054.963	\$ 51.175.093	\$ 59.048.184	\$ 83.651.595	\$ 93.492.959

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°21: Pronóstico del aumento de la demanda para el agua purificada en canal supermercado

	1° sem 2009	2° sem 2009	1° sem 2010	2° sem 2010	1° sem 2011	2° sem 2011
<b>Optimista</b>	\$ 47.694.384	\$ 59.617.980	\$ 90.142.386	\$ 105.166.118	\$ 145.429.717	\$ 163.608.431
<b>Neutral</b>	\$ 29.808.990	\$ 41.732.586	\$ 67.606.790	\$ 82.630.521	\$ 118.161.645	\$ 136.340.360
<b>Pesimista</b>	\$ 17.885.394	\$ 29.808.990	\$ 52.583.059	\$ 67.606.790	\$ 99.982.930	\$ 118.161.645

Fuente: Elaboración propia

La demanda total es la suma de todas las tablas presentadas en esta sección.

## 9.4 Costos

Al igual que en la parte anterior se analizarán sólo los costos del plan comercial, es decir, los costos de cada una de las estrategias propuestas y de los aumentos de demanda generada por el plan a desarrollar.

En este sentido los costos se pueden dividir de la siguiente forma:

### Producción y venta

Tabla N°22: Gastos de producción y venta

	Gasto por unidad	Detalle
<b>Producto terminado</b>	43% valor venta final	Hasta antes de ser despachado
<b>Margen Retail</b>	35% valor venta final	Incluye transporte y vendedores

Fuente: Elaboración propia

### Publicidad<sup>16</sup>

Tabla N°23: Gastos de publicidad semestral

	Gasto semestral	Detalle
<b>Merchandising y papelería informativa</b>	2.700.000,00	\$450.000 estimados mensualmente en este ítem
<b>Collarines informativos</b>	2.760.000,00	\$460.000 mensual para poner collarines a la producción
<b>Revistas especializadas</b>	3.000.000,00	\$500.000 para poner publicidad mensualmente
<b>Auspiciador deportivo</b>	1.500.000,00	Un evento por semestre por el monto indicado
<b>Auspiciador personalidades</b>	2.000.000,00	Un personaje por semestre. \$1.500.000 en dinero y \$500.000 en productos
<b>Auspiciador otros eventos</b>	1.800.000,00	\$300.000 en productos para auspicio de eventos extras
<b>Total</b>	<b>13.760.000</b>	Total gasto semestral

Fuente: Elaboración propia

### Promoción<sup>17</sup>

Tabla N°24: Gasto promocional más importante en cuanto a valor

	Gasto semestral	Detalle
<b>Inserción stand promocional</b>	<b>15.000.000</b>	\$500.000 mensuales para cada sala de venta. Se realizará en 4 salas distintas por mes. \$3.000.000 mensuales por gastos de promotora y producción

Fuente: Elaboración propia

<sup>16</sup> Estos gastos de publicidad se harán constantes en el tiempo.

<sup>17</sup> El stand se mantendrá por los fines de semana de los dos primeros años.

## 9.5 Resultados de la evaluación

Luego de evaluar los distintos escenarios de acuerdo a las demandas generadas por el plan comercial se obtiene lo siguiente<sup>18</sup>:

N°17: Tabla de resultados económicos para los distintos escenarios

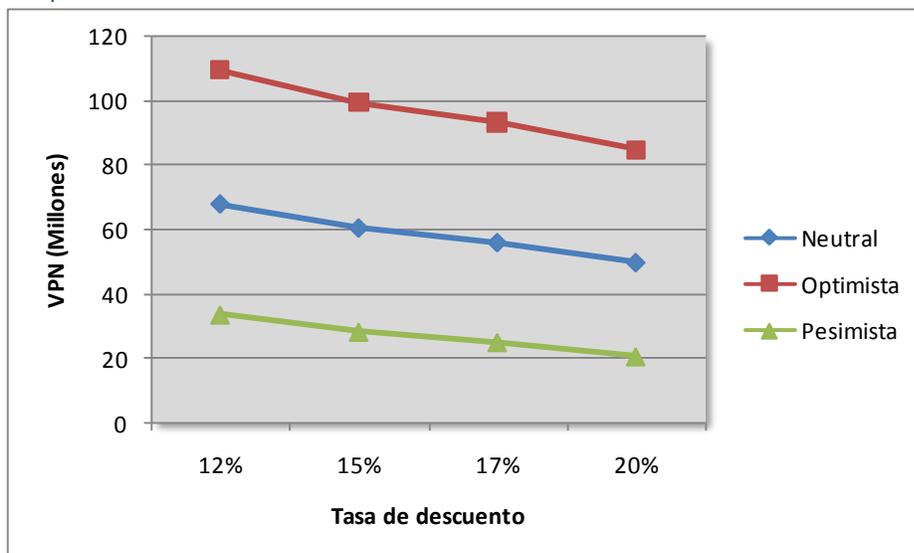
	Optimista	Neutral	Pesimista
<b>VAN</b>	<b>\$ 93.489.035</b>	<b>\$ 55.952.859</b>	<b>\$ 25.035.199</b>
<b>TIR</b>	<b>48%</b>	<b>32%</b>	<b>19%</b>
<b>T de descuento</b>	<b>8,17% semestral (17% anual)</b>	<b>8,17% semestral (17% anual)</b>	<b>8,17% semestral (17% anual)</b>

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento se fijó en 17% anual, lo que equivale a un 8,17% semestral, esto intentando absorber el riesgo que puede tener un mercado dinámico y competitivo, además de los resultados que ha venido mostrando, teniendo en cuenta que es una empresa que se encuentra en marcha y no se trata de un emprendimiento completamente nuevo.

El siguiente gráfico muestra como se relaciona el aumento en la tasa de descuento con el VAN obtenido. Se puede ver que a mayor tasa de descuento el VAN disminuye.

Gráfico N° 15: Comportamiento del VAN ante el aumento de la tasa de descuento



Fuente: Elaboración propia

Se puede ver como el VAN baja con el aumento de la tasa, sin embargo, se requiere de una tasa muy alta para que el escenario pesimista tenga un VAN igual a cero, cercana al 41%.

<sup>18</sup> LA evaluación económica se puede encontrar en anexos

## X. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

La metodología fue ideada especialmente para ir avanzando paulatinamente en el negocio de lo general a lo específico, para luego generar resultados adecuados y acertados. Como se puede ver esta metodología fue acertada en cuanto se pudo cumplir con la totalidad de los objetivos propuestos.

Ambos mercados son muy pequeños en relación a la familia en la cual participan. Su principal y casi único medio de distribución es el canal supermercados, lo que deja notar la gran oportunidad que existe en medios alternativos como lo son el canal tradicional o directo, más específicamente las bencineras y farmacias.

Ambas categorías se encuentran en su etapa de nacimiento, por lo que no han experimentado grandes cambios o potentes entradas. Esto es una señal de que hay que actuar rápido y en lo posible antes de la competencia, tratando de innovar en nuevas variedades y tecnologías. Se puede ver en otros países la inclusión de diferentes variedades como el té rojo o sabores peculiares como el maqui y la murtilla.

El mercado de los productos ha estado marcado por fuertes expansiones por sobre el 40% en ambas categorías, lo que deja ver el interés y la oportunidad de los productos. A su vez se ve cómo han cambiado las participaciones de mercado con la entrada de nuevos competidores reflejando el dinamismo y competitividad de la industria.

El mercado está en presencia de una nueva categoría de productos. Esta recibe el nombre de productos *funcionales*. Esta categoría nace para satisfacer una demanda por productos más saludables y con mayores beneficios.

El reposicionamiento de marca busca acercar a la empresa y sus productos mediante ciertos atributos y cualidades. Además de esto se pretende abarcar un grupo de gente específico y en crecimiento intentando de adelantarse a las nuevas tendencias del mundo moderno. Esto determina que la estrategia a seguir será mixta de diferenciación y focalización.

Se puede ver que esta diferenciación trae consigo mayor poder sobre el precio ya que a mayor diferenciación mayor es la elasticidad precio de la demanda. Esto ya que el cliente paga por una serie de beneficios extras y no solo por el producto físico.

La empresa ha cometido errores en cuanto a la comunicación y el mensaje que se quiere dar. No hay un orden lógico o una idea consistente detrás. Se debe tomar en cuenta que la gente valora la calidad y los beneficios nutricionales por sobre el resto de

los atributos, por lo que se debería unir los esfuerzos comunicacionales bajo una idea fuerte y contundente que tendrá como misión dar un nuevo posicionamiento a la marca.

El ataque de nuevos canales de distribución tiene que ir en la misma línea que la estrategia de diferenciación que se propone, por lo que se deberán seleccionar cuidadosamente cadenas y puntos de venta en un futuro.

La calidad de un producto debe estar reflejada en su precio. Hoy The T Company tiene por lejos los productos más baratos del mercado. Según la respuesta de la gente a mayor precio mayor calidad, por lo que se entiende la percepción de baja calidad de los productos de la empresa. Se propone subir los precios al monto sugerido y dejar de ser los más baratos en ambas categorías.

Además del precio, la presentación de estos productos resulta muy importante en la percepción que tiene la gente sobre su calidad. Por este punto se recomienda llevar al estándar del mercado, teniendo etiquetados en forma perfecta todo tipo de productos.

La promoción de un producto es fundamental en la percepción y familiarización de los consumidores, es por esto que ahí deben estar apuntados los esfuerzos en mayor magnitud. Cabe recordar que estos esfuerzos deben estar siempre alineados con la estrategia genérica planteada.

Finalmente, se puede concluir que el plan comercial propuesto es rentable, logrando en sus tres escenarios resultados con retornos positivos. Recordar que en el escenario neutral se alcanza una TIR del 32%, con una tasa de descuento de 17% anual.

## **10.2 Recomendaciones**

El Plan Comercial debe incorporar a toda la organización desde el último empleado hasta el directorio completo. Aunque parezca obvia la observación es la manera de proyectar al consumidor lo que quiere comunicar el plan comercial y puede ser un factor crítico al momento de enfrentar cambios como alianzas o fusiones de algún tipo.

Es necesario implantar un departamento de marketing o comunicaciones. La importancia radica en lo dinámico y competitivo de la industria, donde hay que estar atentos a nuevas entradas, cambios en las tendencias o preferencias y sobre todo poder fidelizar al cliente con los productos de la empresa.

Se debe ir evaluando constantemente los resultados del plan comercial y revisando los movimientos de la competencia, ya que mercados en pleno desarrollo pueden sufrir drásticos cambios en cortos períodos de tiempo.

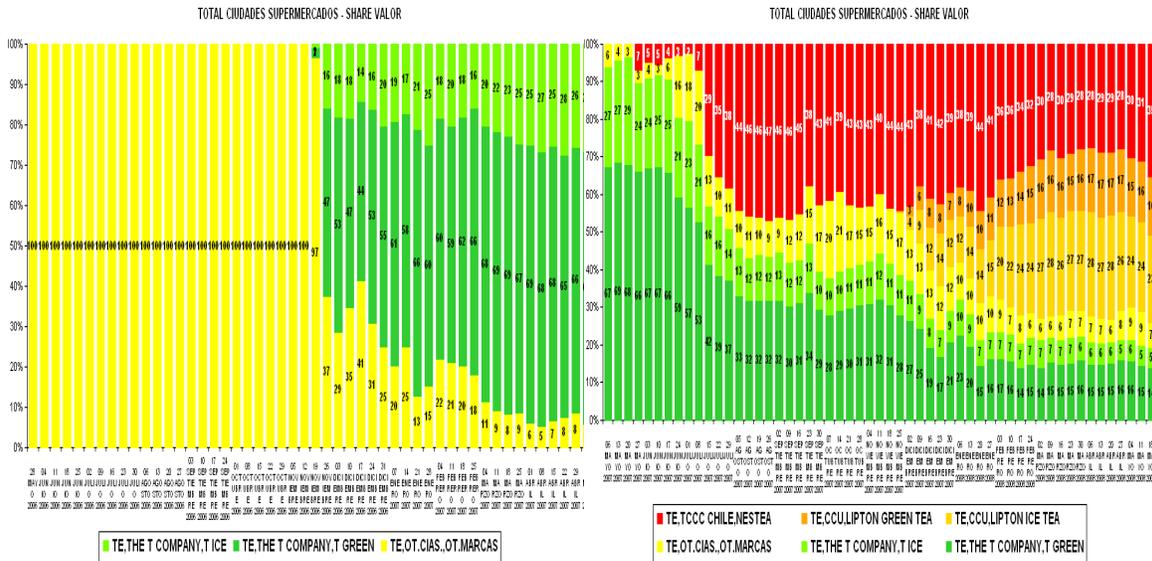
## XI. Bibliografía

1. NICOLÁS CROQUERVILLE: “Plan Comercial para una bebida isotónica”. Memoria 2005 Universidad de Chile.
2. JUAN PABLO MEDEL: “Formulación e implementación de una estrategia comercial para el posicionamiento de 3M en el Mercado de la construcción” Memoria 2001 Universidad de Chile.
3. JEAN JACQUES LAMBIN: “Marketing Estratégico”. Tercera Edición 1995.
4. ZOE CHENG: “Aplacando la sed de Taiwán”. Publicación 2007.
5. W. CHAN KIM-RENEE MAUBORGNE: “Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Press.
6. ENRIQUE JOFRÉ: “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios”.
7. MICHAEL A. HITT, R DUANE IRELAND, ROBERT E.: “Dirección Estratégica”.
8. JUAN CARRASCO BARRIA: Entrevista personal, Gerente de Ventas de The T Company.
9. Datos facilitados por Nielsen Company. Empresa investigación de mercados.
10. Datos facilitados por The T Company.
11. [www.canal13.cl](http://www.canal13.cl) Programas: 6 pm, Vida Empresarial, Crea Crea.
12. [www.emol.cl](http://www.emol.cl)
13. [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl)
14. [www.t-company.cl](http://www.t-company.cl)
15. Otras publicaciones.

## XII. Anexos

### Anexo 1

Gráfico semanal de entrada de nuevos competidores en el mercado del té listos para beber, donde lo verde corresponde a la entrada de The T Company, lo rojo a la entrada de The Coca Cola Company y lo naranja a la entrada de CCU.



## **Anexo 2**

### **Pauta evaluación salas de venta**

#### **Identificación y contexto del producto**

Formatos presentes

Caras del producto

Nombre del pasillo

Vecinos inmediatos

Alturas dentro de la góndola

#### **Atributos más relevantes encontrados. Evaluados con nota del 1 al 7.**

Visibilidad

Limpieza y orden

Reposición

Información precios

#### **Comentarios exclusivos de clientes de la categoría**

#### **Otras observaciones**

## Anexo 3

### Formato de la encuesta

#### Encuesta Té listos para beber

Por favor, dedique unos momentos a completar esta encuesta.  
La información que nos proporcione servirá para mejorar el producto.  
Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

La siguiente encuesta se enmarca dentro de la categoría de Té listo para beber. Corresponde básicamente a Té embotellado y las variedades comunes en que se encuentran son Ice Tea y Green Tea.

#### 1. Sexo

- Femenino
- Masculino

#### 2. Edad

#### 3. ¿Hace cuanto tiempo conoce o ha escuchado productos de la categoría Té listos para beber?

- Menos de un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca lo he escuchado/utilizado

#### 4. Por favor, indique la marca de la categoría Té listos para beber que usted consume preferentemente:

MARCA 1:

#### 5. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos de esta categoría?

- Más de una vez al día
- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Menos de una vez a la semana

A continuación le preguntamos sobre los atributos y características del producto.

**6. A la hora de tomar Té listo para beber, ¿cuál fue la importancia que le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos?:**

	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Nada importante</b>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño(etiqueta, logos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
País de procedencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios Nutricionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. ¿Cuál fue la característica más importante para usted a la hora de elegir su Té listo para beber? Si no la encuentra en la lista introdúzcala en la casilla en blanco.**

- Precio
- Tamaño
- Diseño(etiqueta, logos, etc)
- País de procedencia
- Calidad
- Beneficios Nutricionales
- Otro(por favor, especifique)

**8. A la hora de tomar Té listo para beber, ¿cómo influyen los siguientes aspectos en su compra?:**

	<b>Positivamente</b>	<b>No influye</b>	<b>Negativamente</b>	<b>Muy negativamente</b>
Alto nivel de Sodio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia de Aspartamo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia de Colorantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alto nivel de calorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endulzado con Splenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Según su percepción y experiencia, señale su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: un producto de mayor precio es de mayor calidad y uno de bajo precio es de menor calidad**

- Muy de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo

**10. Según usted ¿cuál es el precio que mejor representa el producto? (formato 500 ml)**

- Entre 250 y 500 pesos
- Entre 500 y 750 pesos
- Entre 750 y 1000 pesos

## Anexo 4

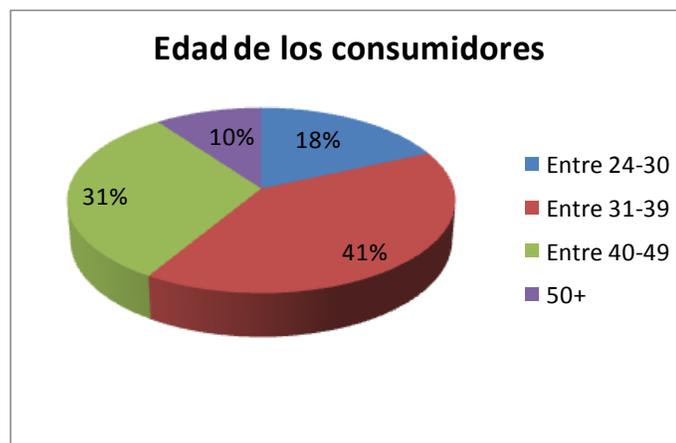
### Resultados Encuesta Aguas Purificadas

A continuación se muestran resultados con respecto a la categoría Aguas Purificadas, la cual no se incluyó en el desarrollo del trabajo con el objetivo de manejar la extensión del trabajo. Las conclusiones si se encuentran como parte del trabajo y juegan un rol activo en el desarrollo de las estrategias de marketing mix.

El número de encuestas realizadas es de 145 para esta categoría, donde se filtró por las encuestas nulas y la gente que no conocía el producto quedando un total de 109 encuestas validas para el estudio.

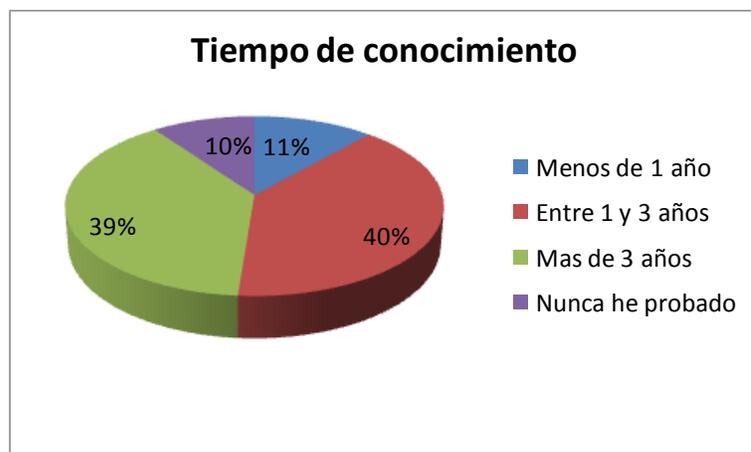
Se separó la encuesta de acuerdo a lo que se busca en los objetivos, por esta razón las preguntas buscan hábitos de consumo, atributos relevantes y observaciones generales al igual que en el mercado del té.

Como primer paso se puede decir que los consumidores de esta categoría están ubicados en su mayoría en un rango de edad que va entre los 31 y 49 años al igual que en el mercado de los té listos para beber, sin embargo, para este producto se puede ver un público más joven ya que el 41% está entre los 31 y 39 años de edad. Además se puede observar que el público del segmento corresponde a público femenino aún en mayor cantidad que el caso anterior llegando a cerca del 80%.

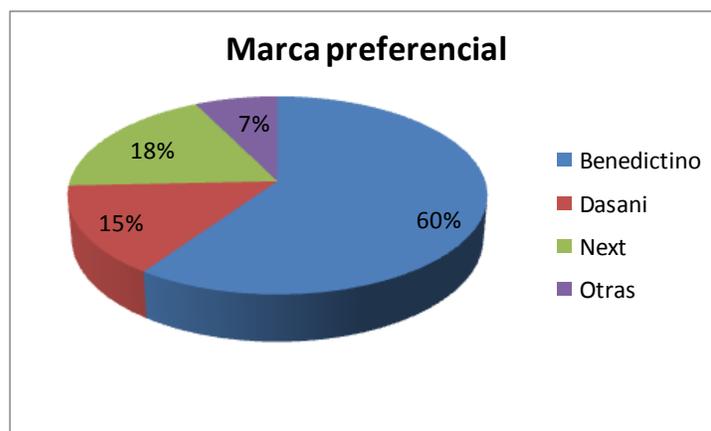


La primera parte, que investiga a los consumidores y sus hábitos, arroja los siguientes resultados:

Para esta categoría el tiempo de conocimiento es un poco mayor, sin embargo aún existe cerca de un 50% que debe ser educado aún, lo que si bien es menor que en la categoría del té listo para beber sigue siendo un porcentaje muy alto.



La última pregunta en referencia a sus hábitos de consumo tiene que ver con sus preferencias actuales. El siguiente gráfico muestra las marcas preferidas de los clientes.

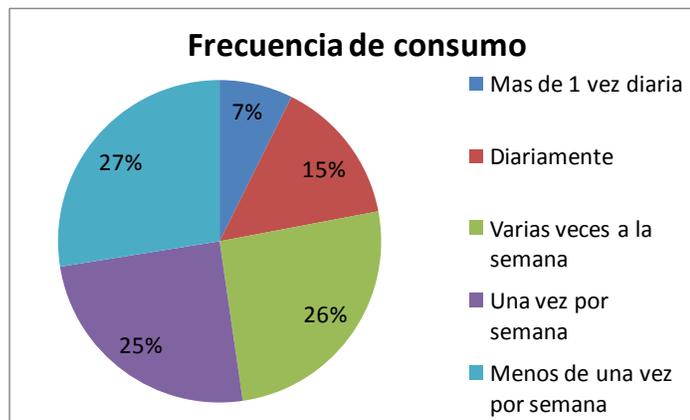


Las respuestas siguen lo abordado en el análisis de mercado donde la marca Basic de The T Company ni siquiera aparece y se puede ver un mercado totalmente dominado por Benedictino. Lo que deja a The Coca Cola Company con cerca del 80% del mercado entre sus dos marcas. Hay que recordar que se está hablando del mercado de las aguas purificadas.

La última pregunta de esta etapa muestra la frecuencia del consumo donde se puede ver que la gente sigue reconociendo su consumo como superior al del mercado del té listo para beber, donde más del 70% reconoce consumir una o más veces a la semana. Se espera que de acuerdo a los datos mostrados sobre el consumo per cápita este número siga subiendo y el agua vaya reemplazando otros consumos como bebidas y jugos.

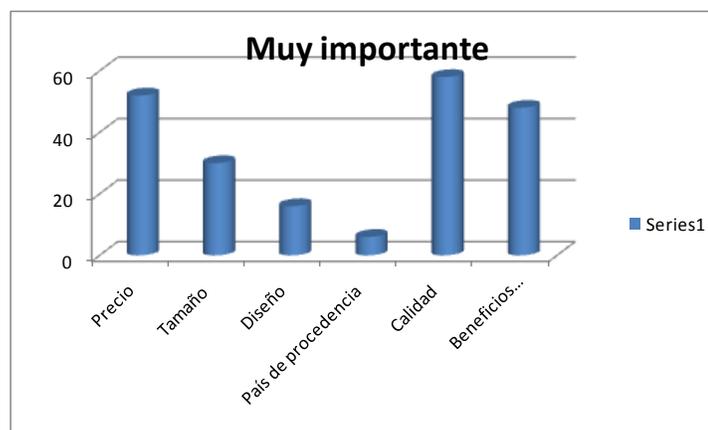
También se puede ver que cerca de un 15% de los encuestados reconoce consumir este producto diariamente y un no menor 7% consume más de una vez diaria, lo que hace algunos años parecía impensado

El siguiente gráfico muestra los resultados para distintas frecuencias



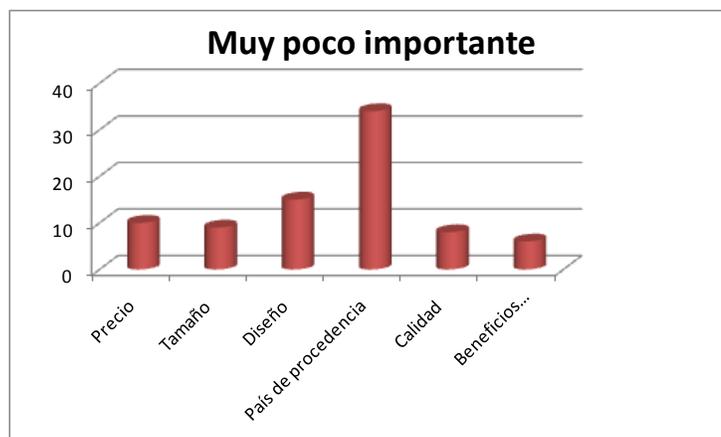
Pasando a la segunda etapa de la investigación de mercado, lo que se busca es identificar aquellos atributos que resultan de mayor importancia para el consumidor, poder identificar cuáles son esenciales y cuáles no lo son tanto, con la finalidad de poder tener un mejor enfoque en el momento de comunicarse con el cliente, además de gastar de manera más eficiente los recursos de la empresa.

Como primer tema se quiere definir un conjunto de atributos para el cliente por lo que los siguientes gráficos muestran los atributos valorados como muy importantes para el cliente y los atributos evaluados como muy poco importantes, lo que entrega una visión más clara de qué es lo que busca el cliente en los productos de esta categoría.



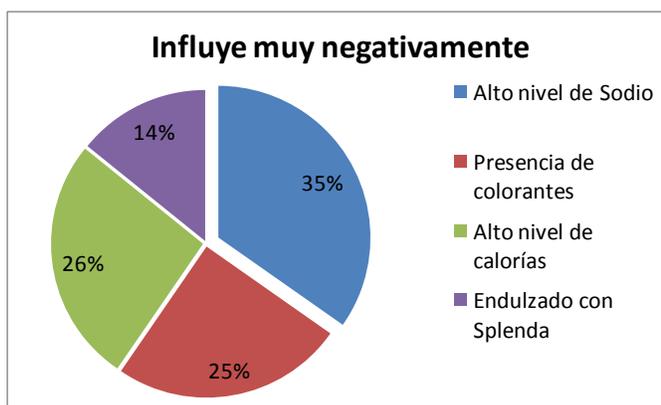
Se puede ver que hay tres que están por sobre el resto quedando la calidad en primer lugar seguidos por el precio y los beneficios nutricionales respectivamente

Ahora se muestra el gráfico que muestra cuales son los atributos que menos valoran en el momento de comprar



Se repite el resultado de la encuesta del té listo para beber ya que el diseño y el país de procedencia son los atributos de menor importancia relativa.

Por último se quiere saber cuáles son los atributos que influyen negativamente en el cliente. El siguiente gráfico muestra los atributos que influyen de manera muy negativa en la compra. En este no se incluyó la presencia de apartamo ya que este tipo de productos no contiene endulzantes. Como se puede ver el contenido de mayor impacto negativo es la presencia de Sodio llegando a un 35% de rechazo.

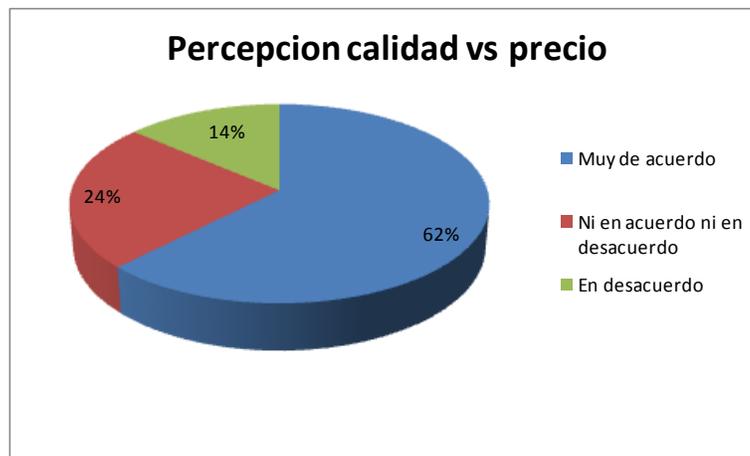


|

La tercera y última parte pretende saber aspectos generales sobre la disposición a pagar de los consumidores y de cómo relacionan el precio dentro del producto.

La primera pregunta que sale directamente del Mapa de Percepciones es la influencia del precio en la percepción de calidad, esto respondiendo a la calificación de calidad de los productos de la empresa.

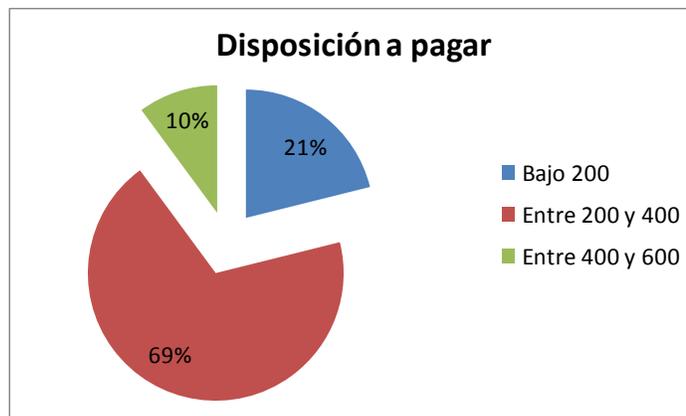
El siguiente gráfico muestra la opinión de los clientes sobre la siguiente afirmación: “Un producto de mayor precio es de mayor calidad y uno de bajo precio es de menor calidad”



Se puede ver que más del 60% de los encuestados cree que la calidad está directamente relacionada con el precio, esto puede responder a la evaluación en el mapa de percepciones que obtuvieron los productos de la empresa ya que ambos están muy por debajo de los precios de la competencia.

La segunda pregunta de este ítem y última del cuestionario pretende saber cuál es la disposición a pagar de los consumidores. Cabe destacar que la estrategia de precios es parte fundamental del trabajo por lo que la pregunta busca establecer rangos apropiados para luego llegar a un precio específico y bien fundamentado.

Con respecto a la disposición a pagar se muestran las respuestas en el siguiente gráfico.



Según el gráfico cerca del 70% cree que el precio justo se encuentra entre 200 y 400. En la estrategia de precios se pretende establecer un precio que maximice las utilidades pero que no tome mayor protagonismo en la compra del producto y mantenga a la calidad como principal atributo del producto.

## Anexo 5

### “Conociendo más sobre el té y sus características”

#### Descripción general

Los tés se obtienen del árbol del té (Camelia Sinensis o Thea Sinensis). El té blanco, a partir de las yemas que se dejan marchitar; el verde, té no fermentado, a partir de la hoja que se cuece y se seca al fuego para detener su fermentación; el té rojo, semi fermentado, se obtiene a partir de las hojas que se secan al aire libre durante breve de tiempo para controlar su fermentación; y por último el té negro, fermentado, a partir de hojas secas que se dejan fermentar y se vuelven a secar.

#### Las propiedades del té

##### Antioxidante

El té posee polifenoles. Se trata de sustancias con acción antioxidante que protegen al organismo frente a la acción nociva de los radicales libres, que debilitan el sistema de defensas y aceleran el proceso de envejecimiento. También se sabe que el consumo de antioxidantes reduce el riesgo de enfermedades como las cardiovasculares, las degenerativas e incluso ciertos tipos de cáncer.

##### Astringente

Los taninos son componentes del té que le confieren su característico sabor amargo. Poseen un efecto astringente, por lo que su consumo es beneficioso en caso de diarrea y de otros trastornos digestivos como la gastritis entre otros.

##### Diurético

El importante efecto diurético del té ayuda a la eliminación del exceso de líquidos junto con sustancias de desecho del organismo.

##### Reconfortante y bajo en calorías

Si se le añade poca azúcar o nada de azúcar se obtiene una bebida que, con pocas calorías, aporta una agradable sensación de saciedad (lo caliente sacia más que lo frío), por lo que constituye una alternativa saludable frente a los refrescos azucarados.

##### Estimulante

Igual que el café, el té es una buena bebida estimulante que contribuye a despejar la mente y despertar el organismo.

*(Publicación: Revista Alimentación Sana, Febrero año 2007)*

	2° sem 2008	1° sem 2009	2° sem 2009	1° sem 2010	2° sem 2010	1° sem 2011	2° sem 2011
<b>Ingresos de operación</b>							
Venta de productos	79.942.245	123.272.564	194.820.342	251.396.750	353.368.108	396.582.559	
Costos de explotación	62.354.951	96.152.600	151.959.867	196.089.465	275.627.124	309.334.396	
Margen de explotación	<b>17.587.294</b>	<b>27.119.964</b>	<b>42.860.475</b>	<b>55.307.285</b>	<b>77.740.984</b>	<b>87.248.163</b>	
Costos de Marketing	13.760.000	13.760.000	13.760.000	13.760.000	13.760.000	13.760.000	
Costos Promoción Stand	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	0	0	
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-11.172.706</b>	<b>-1.640.036</b>	<b>14.100.475</b>	<b>26.547.285</b>	<b>63.980.984</b>	<b>73.488.163</b>	
PEA	0	-11.172.706	-12.812.742	0	0	0	
U. antes de impuesto	-11.172.706	-12.812.742	1.287.733	26.547.285	63.980.984	73.488.163	
Impuesto (17%)	0	0	218.915	4.513.038	10.876.767	12.492.988	
U. despues de impuesto	-11.172.706	-12.812.742	1.068.819	22.034.247	53.104.217	60.995.175	
PEA	11.172.706	11.172.706	12.812.742	0	0	0	
Inversión inicial	-28.760.000						
Flujo de caja	-28.760.000	-11.172.706	-1.640.036	13.881.561	22.034.247	53.104.217	60.995.175

<b>Flujos descontados</b>	<b>-28.760.000</b>	<b>-10.329.170</b>	<b>-1.401.740</b>	<b>10.968.810</b>	<b>16.096.316</b>	<b>35.864.465</b>	<b>38.083.591</b>
---------------------------	--------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

VAN	<b>55.952.859</b>
TIR	<b>32%</b>
T de descuento	<b>17% anual</b>
	<b>8,17% semestral</b>

## Anexo 6

Flujo de caja  
Escenario Normal