



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**



## **Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

### **Continuación del desarrollo del Plan de Marketing de la marca Frutto de Alpina**

Presentado por:

Juan Camilo Badel  
Nicolás Lobo-Guerrero

Fecha:

Enero de 2015

Bogotá Colombia

## **1. Tabla de contenido**

1.	Tabla de contenido .....	2
2.	Contenido .....	4
2.1.	Acerca de Alpina .....	4
2.1.1.	Historia de la Compañía .....	4
2.1.1.	Misión, Visión y Valores .....	5
2.2.	Acerca de Alpina .....	6
2.3	Red de Distribución .....	9
2.4	Fuerza de Ventas y Canales de distribución .....	9
2.5	Perfil Financiero y Comercial de la compañía.....	10
2.6	Comunicación de Alpina.....	10
3.	Descripción de la Situación Actual del Mercado .....	11
3.1	Situación Externa .....	11
3.1.1	El Entorno .....	11
3.1.2	El Sector .....	14
2.1.3	El Mercado .....	23
3.1.4	La Competencia .....	24
3.1.5	Análisis DAFO Externo.....	26
3.2	Situación Interna .....	28
3.2.1	Productos.....	28
3.2.2	Marcas y Envases.....	29
3.2.3	Ventas y Cifras de Negocios .....	30
3.2.4	Ciclo de vida .....	31
3.2.5	Red de Distribución .....	31
3.2.6	Fuerza de Ventas y Canales de distribución.....	32
3.2.7	Comunicación .....	32

3.2.8	Análisis DAFO Interno .....	33
4.	Establecimiento de Objetivos .....	35
5.	Estrategias .....	36
5.1	Estrategia para incrementar la distribución .....	36
5.1.1	Incentivos al Canal .....	37
5.1.2	Promociones .....	38
5.1.3	Punto de Venta .....	39
5.1.4	Otras Actividades .....	40
5.2	Estrategia de Comunicación .....	40
5.2.1	Comunicación de la Propuesta de Valor: .....	41
5.2.2	Estrategia de Branding .....	42
5.3.1	Estrategias STP .....	45
5.4	Estrategias CIM (Comunicaciones Integradas de Marketing) .....	46
5.5	Estrategia Digital .....	48
6.	Presupuesto .....	54
7.	Plan de Actividades .....	55

## **2. Contenido**

### **2.1. Acerca de Alpina**

#### **2.1.1. Historia de la Compañía**

Alpina es una compañía que está en el mercado Colombiano desde 1945. En sus inicios se constituyó como una empresa de fabricación de quesos maduros de fabricación artesanal. En la década del 50 desarrolló el segmento de derivados lácteos con el lanzamiento de yogurt y kumis Alpina. Siendo una empresa familiar, en los años 70's comienza el proceso de profesionalizar la administración de la compañía, luego de la vinculación de nuevos accionistas. En este redimensionamiento del negocio surge el lanzamiento de la línea Finesse (baja en grasa y calorías), la venta de leche y postres como el arequipe y la gelatina Boggy.

En los años 80's Alpina inicia un proceso de ampliación de su distribución en Colombia al adquirir los activos de Chambourcy y la empresa Passicol, lo que le permitió pasar de atender 20mil clientes a tener 120mil al cierre de la década. Los años 90's llegaron con una transformación político-económica en el país tras la apertura económica que realizó el entonces presidente Cesar Gaviria mediante la constitución de 1991. En esta década Alpina inicia un proceso de diversificación de categorías a través del lanzamiento de la línea Baby, del negocio de Jugos y el lanzamiento de Avena Alpina, la primera avena bebible industrializada en el mundo. Hacia finales de la década, Alpina da inicio al proceso de expansión geográfica mediante el modelo de exportaciones (1993 – Venezuela, 1994 – Centroamérica y Caribe, 1996 – Ecuador y USA).

En el periodo 2002-2007 se redefine la compañía desde el punto de vista estratégico; definiéndose los focos estratégicos (Core business, Innovación, Internacionalización y Modelo Corporativo). Dentro de los grandes hitos del periodo se encuentra el inicio de producción local en Venezuela (2003), la adquisición de Kiosko (empresa ecuatoriana de producción de yogures y quesos, 2007) como mecanismo de ingreso a las operaciones locales en el mercado Ecuatoriano, al igual que la expansión en Colombia mediante la adquisición de Friesland (Compañía Lechera), que le permite crecer su número de clientes de 120 mil a 180 mil buscando más competitividad y ganando terreno en un entorno donde los actores son de talla mundial.

En 2008 Alpina realiza el ingreso al mercado de valores mediante la emisión de bonos a largo plazo y la apertura de la gerencia de Alpina Estados Unidos y la Fundación alpina, desde entonces Alpina está centrada en fortalecer las operaciones en las geografías donde opera.

### **2.1.1. Misión, Visión y Valores**

La misión de la compañía se resume en: “En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente” (Alpina Corporativo S.A., 2014).

En su visión la compañía busca: “Para el 2016 Alpina busca estar posicionado como un jugador altamente relevante en la región, alcanzando ventas de 3.6 Billones de pesos, con una participación cercana al 25% de ventas fuera de Colombia” (Alpina Corporativo S.A., 2014).

Los comportamientos humanos que se busca tengan todos los colaboradores se han resumido en 8 puntos a saber.

- I. Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos. Y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a todas las familias.
- II. Estamos comprometidos con la comunidad. Por eso, le generamos bienestar y desarrollo, y protegemos nuestro entorno.
- III. Tenemos un alto sentido de respeto hacia nuestros clientes y colaboradores, así como hacia las comunidades para las que trabajamos: valoramos su diversidad.
- IV. Creemos en observar, interpretar, anticipar y dar respuesta a nuestros clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia.
- V. Creemos en querer y ser queridos. Nuestra marca nos representa.
- VI. Creemos en ser líderes innovadores. Aportamos soluciones ingeniosas que sorprenden. Nos apasiona estar en permanente aprendizaje y evolución.
- VII. Llevamos nuestros alimentos a todos aquellos lugares en donde hay personas que quieren alimentarse saludablemente.
- VIII. Construimos un futuro saludable y próspero para nuestros clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas.

## 2.2. Acerca de Alpina

Alpina está distribuida en 6 Categorías: Bebidas Lácteas, Leches, Postres, Refrescos, Quesos y Baby. Para cada una de las categorías se ha identificado la siguiente estructura de segmentos:

### Categoría Bebidas Lácteas

Yogures	Funcionales	Avenas	Refrescos Lácteos	Yogurt con Cereal	Kumis	Cuchareables
Original	Digestivo	Original	Yogo Yogo	Original	Original	Cuchareables
Deslactosados	Defensas	Deslactosada	Yogo Premio	Bebida Láctea con cereal	Light	
Lights		Light		Light	Yogo Kumis	
Griego		Saborizada				
		Con Cereal				

### Categoría Leches

Leches UHT	Leches Saborizadas	Bebidas a Base de Leche	Café
Entera	Regular	Regular	Regular
Especializadas			Deslactosado

### Categoría Refrescos

Refrescos	Néctares	Citrus	Compotas
-----------	----------	--------	----------

Regular	Regular	Regular	Compota
Bajo en Azúcar			
Sin Azúcar			
Jugo + Leche			

### Categoría Quesos y Grasas

Conveniencia	Grasas	Maduros	Frescos
Holandés	Mantequilla	Maduros	Mozzarella
Rallados	Crema De Leche		Doble Crema
Sabana			Campesino
Esparcibles			
Finesse			
Fundido			
Requesón			

### Categoría Postres

Petit Suisse	Arequipe	Gelatina	Postres Lácteos	Mermelada	Bebida Láctea
Cuatroingenio	Arequipe Alpina	Original	Alpinette	Mermelada Alpina	Alpinito Bebida

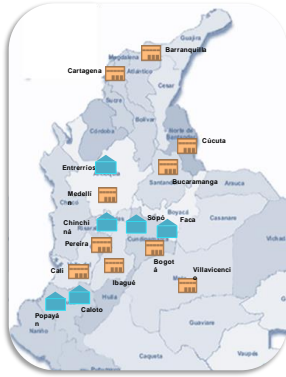
					Láctea
Diario		Premio	Pudín		
Miti-Miti		Leche condensada			

### Categoría Baby

Compotas	Yogurt	Papillas	Postres Lácteos	Néctares
Sacarosa	Regular	Regular	Regular	Regular
Fructosa	Yogurt con salsa			
Verduras	Yogurt con cereal			
Compotas con Yogurt				



## 2.3 Red de Distribución

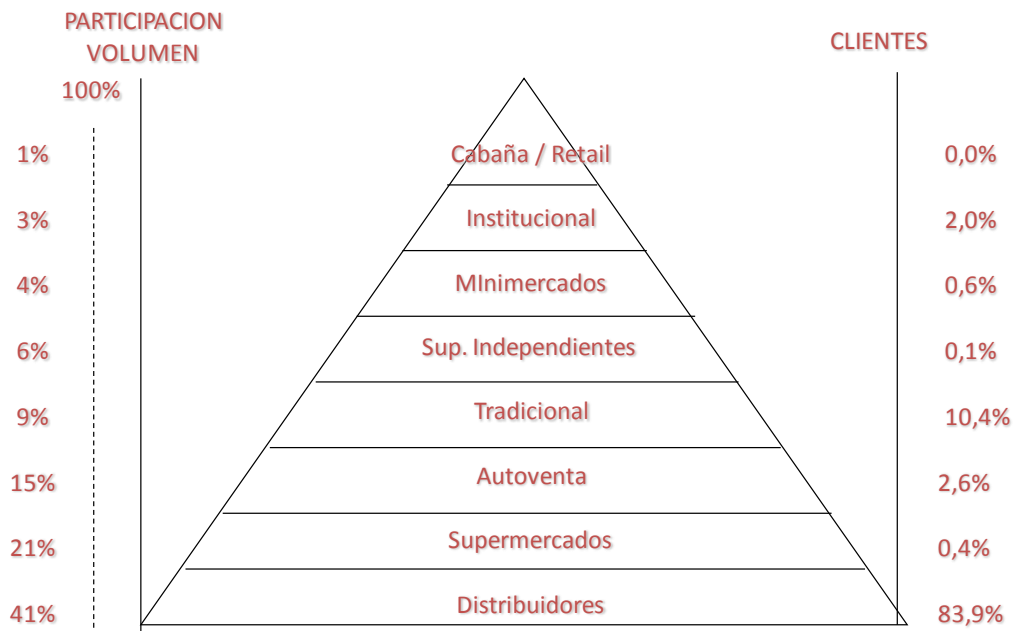


Alpina Colombia cuenta con 6 plantas ubicadas a lo largo del país, 6 centros de distribución primarios y 10 centros regionales los cuales cuentan con capacidad para almacenar 13.944 posiciones en frío (80% de ocupación) y 20.019 en seco (65% ocupación). La flota actual está compuesta por 132 Camiones que realizan la distribución primaria (Plantas – Centro de distribución) y 258 camiones para la logística Secundaria (Centro de Distribución – Cliente).

## 2.4 Fuerza de Ventas y Canales de distribución

La fuerza de ventas de Alpina Colombia se divide en vendedores propios y distribuidores. En Colombia, Alpina cuenta con 41 distribuidores que generan 2.557 empleos. La relación con los distribuidores busca la transferencia de las mejores prácticas y el seguimiento a través de indicadores comerciales y de sostenibilidad para contribuir con el desarrollo de los mismos.

Los vendedores propios (1.500 personas) atienden a los clientes Pareto y los distribuidores atienden al resto de clientes, a continuación se presenta la clasificación de los clientes de acuerdo al canal:



## **2.5 Perfil Financiero y Comercial de la compañía**

En su totalidad y para el cierre del año 2013 las ventas netas llegaron a los COP \$ 1.843 KMM, los volúmenes en toneladas alcanzaron las 426.900 y su EBITDA culminó con un 10.4% sobre las ventas netas, estas se distribuyeron de la siguiente manera:

Unidad de Negocio	Toneladas	Ventas Netas COP KMM	Ebitda
Colombia	374.000	1.410	13,5%
Ecuador	27.900	136.7	8.7%
Venezuela	12.700	85	0.4%
Estados Unidos	7.700	32.7	-77.7%
Retail Colombia	3.200	23	-0.2%
Perú	1.200	4.6	-30.8%.

## **2.6 Comunicación de Alpina**

Las estrategias de publicidad en Alpina son de dos tipos, las primeras son estrategias de posicionamiento que se centran en asociar sus marcas con atributos que le permitan abrirse un espacio deseado en la mente del consumidor y las segundas son de tipo promocional que buscan incrementar el consumo de productos de la compañía. Las campañas son diseñadas en conjunto con las agencias de publicidad para ATL y con agencias digitales y de BTL especializadas para este tipo de acciones.

El presupuesto anual es de aproximadamente 60K millones de pesos al año y la negociación con las cadenas de televisión se hace a través de una central de medios quien negocia los paquetes en conjunto con sus otros clientes y a través de ellos se obtienen beneficios financieros y rebates para la compañía.

La compañía también cuenta con presencia en los principales gremios del país y es participante activa de los principales foros de política pública en materia de alimentos y de industria láctea.

### 3. Descripción de la Situación Actual del Mercado

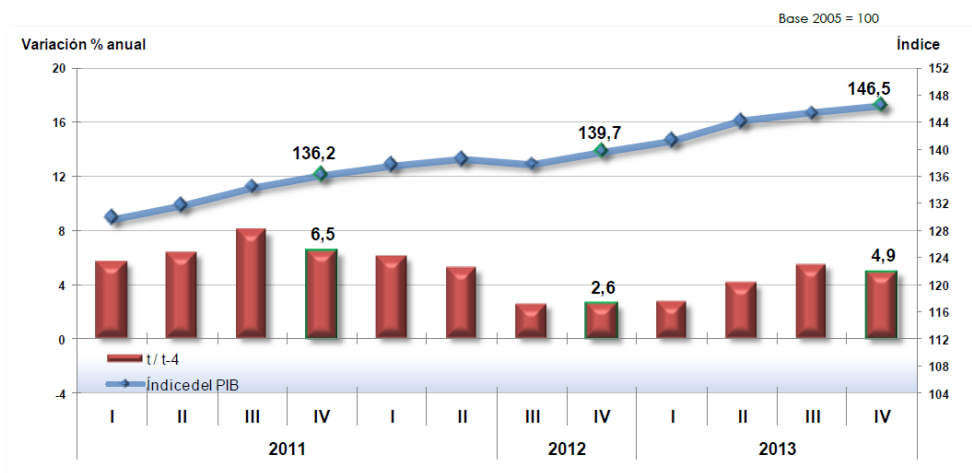
#### 3.1 Situación Externa

##### 3.1.1 El Entorno

###### 3.1.1.1 Entorno Económico

- Durante el año 2013, el Producto Interno Bruto creció en 4,3% respecto a 2012. Durante este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en construcción, 9,8%; en servicios sociales, comunales y personales, 5,3%; y agropecuario, silvicultura, caza y pesca, 5,2%. Por su parte, el sector de industrias manufactureras presentó un decrecimiento de 1,2%. La tasa de inflación, se mantiene contralada en el corto y mediano plazo, llegando a un objetivo cercano del 3% (Departamento Nacional de Estadística)

Gráfico 1. Crecimiento anual del Producto Interno Bruto  
2011 / I - 2013 / IV



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

#### Gráfico 1 Crecimiento Anual del PIB

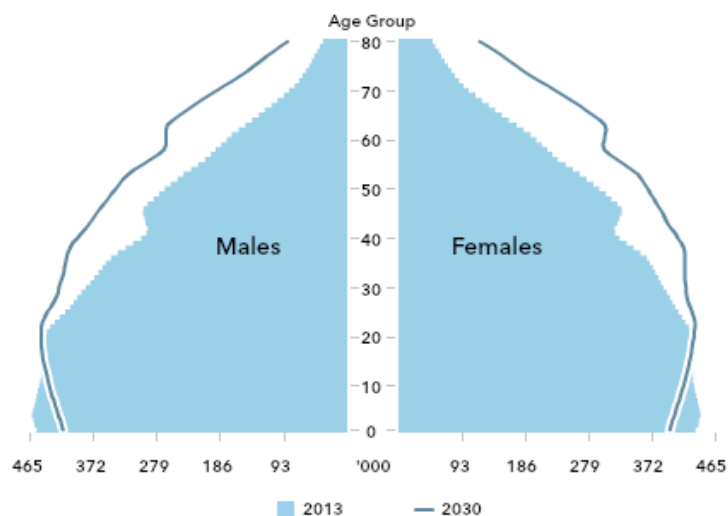
- La economía informal de Colombia se ha estimado contribuye entre 20% y 40% del PIB. El hecho de que una gran parte de la actividad económica total queda fuera del ámbito de competencia de los funcionarios del gobierno no es un buen indicador para el país.
- Se esperan tasas de interés estables en el mediano plazo, y una continuidad en la política monetaria. (Banco de la República, 2014).

- En 2013, las exportaciones ascendieron a 15,6% del PIB, frente al 15,4% en 2008. Las exportaciones (en dólares) cayeron un 2,2% en 2013 y se evidenció un crecimiento del 3,2% en el 2014. Colombia depende principalmente de las exportaciones de combustibles minerales, que comprendían el 67,4% de las exportaciones totales en 2013. Los EE.UU. es el principal mercado para las exportaciones, que representan el 36,6% del total en 2013.
- Durante el año 2014 se ha visto un repunte del dólar frente al peso (viendo una devaluación cercana al 14% a febrero comparando con el año 2013)
- Consolidación y resultados de tratados de libre comercio (TLC's) con países como: Estados Unidos, Alianza del Pacífico, Asia, Unión Europea, Turquía, Costa Rica y Panamá)

### **3.1.1.2 Entorno Socio-Demográfico**

- Colombia cuenta con 48 millones de habitantes con una edad media de 27,7 años; la tasa de fertilidad del país se encuentra en 2,3 niños por mujer encontrándose aún en un nivel favorable. (Departamento Nacional de Estadística)
- La concentración de la población se da en las ciudades principalmente debido a los problemas de violencia que tiene el país en el campo, donde aún existen grupos al margen de la ley como las guerrillas y grupos paramilitares. Bogotá es la ciudad más poblada, seguida por Medellín y Cali.
- Se estima que el ahorro promedio en Colombia es del 6,1% del ingreso disponible y que el ingreso per cápita promedio de 9,3 Millones de pesos con unas diferencias importantes entre los más ricos y los más pobres. Este indicador ha venido mejorando tanto así que evidenciamos un crecimiento de 2,8% en el 2014. (Euromonitor Internacional, 2014)
- La pirámide poblacional es una pirámide robusta que muestra paridad entre el número de hombres y mujeres. A futuro se pronostica un envejecimiento de la población y una disminución en la tasa de natalidad.

Chart 6 Age Pyramid in 2013 and 2030



### Ilustración 1 - Pirámide Poblacional

#### 3.1.1.3 Entorno Político-Jurídico

- El evento más significativo en estos momentos en materia política es la expectativa por las negociaciones de paz con los grupos al margen de la ley como FARC y posibles negociaciones con ELN.
- El año 2014 fue un año electoral (Presidencia y Congreso) en el cual se re-eligieron las políticas actuales de gobierno.
- En materia alimenticia se están desarrollando iniciativas de política pública para reducir el sodio en los alimentos, al igual que regulaciones orientadas a mejorar la calidad de los mismos en términos de grasas y calorías. En este sentido, el año pasado se proclamó la resolución 3929 de 2013 la cual indica las regulaciones actuales del mercado de bebidas en Colombia.
- Desde el gobierno, Colombia ha emprendido una agresiva política de integración buscando tratados de libre comercio, de inversión, de doble tributación, con el ánimo de ampliar el acceso a nuevos mercados. (Asociación Nacional de Industriales, 2013)

#### 3.1.1.4 Entorno Ecológico

- Las compañías cada vez más están buscando usar prácticas sostenibles a lo largo de todos sus procesos productivos. Para ello varias empresas buscan certificaciones ecológicas como la ISO14001.

- No existe una política pública en materia de packaging, transporte o envasado relacionada con el tema ecológico.
- Integran proveedores ambientalmente responsables durante todo el proceso de producción para mantener sus promesas de sostenibilidad (ejemplo: empaques)

#### **3.1.1.5 Entorno Tecnológico de gestión**

- Se ve en el mediano plazo la llegada de nuevas tecnologías para el manejo de siembra de la fruta, materia prima fundamental para la elaboración de los jugos
- Existen en el mundo tecnologías para mejorar en la inocuidad del producto a partir del desarrollo de nuevos métodos de producción (ejemplo: Altas Presiones)
- Existen plataformas de captura de datos que alpina utiliza y están centralizados en el ERP de la compañía.
- Colombia ha venido mejorando el acceso a la tecnología en materia de educación y ha tenido una política de acceso a las TIC's que está haciendo que el país cuente con acceso a la tecnología desde sus zonas más apartadas. Sin embargo, para Eduardo Rueda, de la compañía Hewlett-Packard (HP) aún hay un camino por recorrer en cuanto a la oferta de profesionales en áreas de IT.

#### **3.1.2 El Sector**

A continuación se presenta la descripción, de todos los aspectos que influyen, desde el sector de bebidas refrescantes, en nuestras posibilidades.

##### **3.1.2.1 Estructura del Sector**

El sector de Bebidas Refrescantes en Colombia está compuesto por segmentos de productos que buscan ofrecer al consumidor alternativas de refrescancia y que se diferencian entre sí por el grado de fruta y naturalidad que ofrecen. Según Nielsen, el sector está constituido por los segmentos de Citrus, refrescos, néctares y jugos 100%. Se excluyen de este análisis todas las bebidas que no tienen fruta como ingrediente, tales como las gaseosas, té, aguas y bebidas isotónicas. A continuación se presenta un análisis del sector anteriormente descrito en diferentes niveles.

**Proveedores del Sector:** Los proveedores del sector se dividen en proveedores agropecuarios quienes proveen las frutas como insumo principal de las bebidas y los proveedores industriales quienes proveen empaques y sustancias no agrícolas que constituyen las fórmulas de los productos. A continuación se detalla el ejemplo de Alpina en magnitudes respecto a ambos tipos de proveedores:

- **Proveedores Agropecuarios:** Dentro de los agropecuarios Alpina cuenta con 46 proveedores de fruta, dentro de los que se encuentran 5 asociaciones de productores de mora que agrupan a 300 pequeños productores y 3 asociaciones de productores de fresa que agrupan a 125 pequeños productores. Alpina brinda asesoría técnica a los proveedores transfiriéndoles prácticas de negocio y los orienta para el crecimiento de sus negocios. (Alpina Corporativo S.A., 2011)
  - **Proveedores Industriales:** Alpina cuenta con 186 proveedores de insumos industriales de los cuales el 77% son nacionales. Dentro de la estrategia de desarrollo de estos proveedores se busca homologar y desarrollar proveedores nacionales para obtener eficiencias en costos para los procesos.
- 
- **Tamaño de los competidores:** El segmento de Néctares al que pertenece Frutto se encuentra compitiendo directamente con compañías de gran tamaño como lo son Postobón, Colombina y Conservas California; siendo este último la única compañía del segmento cuyo core son los Néctares. En el caso de Postobón su negocio principal son las gaseosas, en el caso de Colombina su negocio principal son los dulces y en el caso de Alpina su negocio principal son los lácteos.
  - **Tipo de competidores:** Conservas California es un competidor que reacciona fuertemente ante las acciones que se realizan en el segmento, dado que están defendiendo su negocio core, por lo mismo se puede clasificar como un competidor Tigre; en el caso de Postobón y colombina se clasifican como competidores selectivos, los cuales reaccionan solamente frente a acciones que consideren de alto riesgo para sus negocios.

- **Organización general del sector:** El sector correspondiente a la categoría de Bebidas refrescantes está dividido por segmentos de productos que se diferencian entre sí por su contenido de fruta de la siguiente manera:



### 3.1.2.2 Estructura de los clientes

**Cientes:** En Colombia los clientes se segmentan según Nielsen de la siguiente manera:

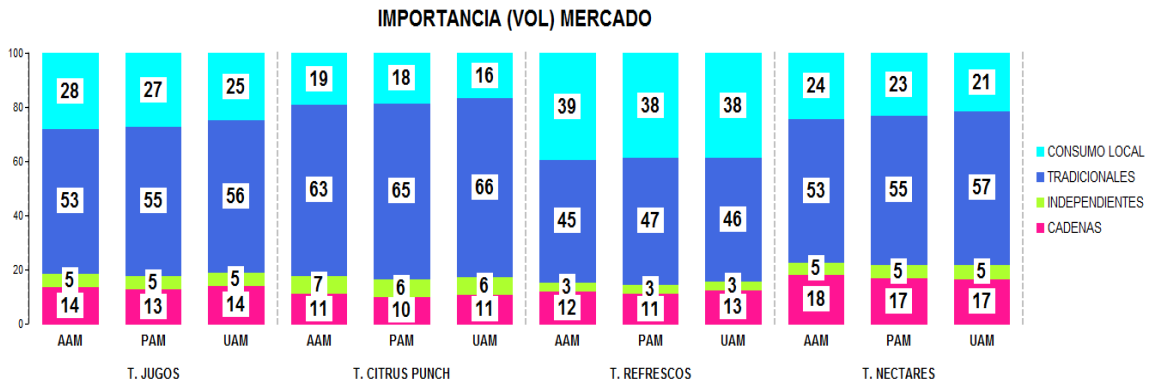
- **Supermercados:** establecimientos con un área de más de 100 metros cuadrados, gran surtido y variedad de bienes de alimentos, aseo, droguería, papelería, etc. Se dividen en supermercados independientes, grandes cadenas y mayoristas e hipermercados.
- **Tradicional:** tiendas con formato de mostrador, surtido variado y atención personalizada como los graneros, almacenes de víveres, etc.
- **Droguerías:** tiendas con formato de mostrador y venta de productos medicinales y aseo personal.
- **Tiendas de consumo local:** locales con consumo de más del 50% de los bienes dentro del establecimiento, incluye restaurantes, bares y cafeterías, estas últimas las más numerosas.



- **Kioscos y cajoneros:** ventas ambulantes de productos de confitería y miscelánea.
- **Papelerías:** tiendas especializadas en venta de libros, revista y papel.

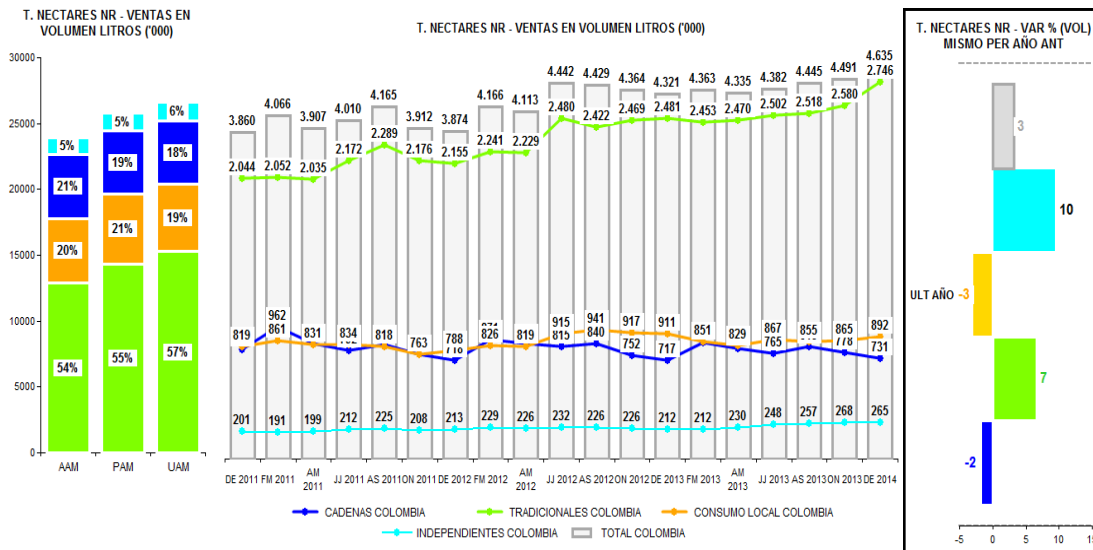
En el último año Nielsen reporta dentro de las grandes cadena una pérdida de hogares de los principales hipermercados (Éxito y Cencosud), destacándose una muy buena tendencia en términos de incremento de hogares de Surtimax y Olímpica. Así mismo se registra un incremento en las ventas de las tiendas, las cuales continúan siendo el canal principal de compra de los Colombianos. (Nielsen, 2014)

En el segmento de Néctares, el canal Tradicional y Supermercados son los más importantes:



**Ilustración 2 Importancia de los Canales Categoría Jugos, Fuente Nielsen DE 2014**

Entrando en detalle del segmento de néctares se puede identificar un crecimiento en supermercados independientes y canal tradicional, mientras que la venta en los canales supermercados y tiendas de consumo local se reduce.



### Ilustración 3 Estructura Clientes Segmento Néctares - Nielsen DE 14

Los clientes del canal tradicional son clientes que cuentan con disponibilidades limitadas de efectivo y de espacios; sin embargo, los fabricantes han logrado generar promociones y descuentos que les permite llenar el canal con alto volumen y a un bajo costo para el tendero. En el canal supermercados, lo que prima son los niveles de servicio y las activaciones en el punto de venta para generar rotación de producto.

**Estructura de los Consumidores:** Según el Estudio de Hábitos y Usos llevado a cabo por Alpina en el año 2013, en Colombia existe el hábito de consumir jugos (naturales preferiblemente) como complemento del menú y para pasar la comida del almuerzo y de la cena, las personas los consume básicamente por:

- **Refrescancia y aporte alimenticio:** Producto refrescante y nutritivo, es uno de los primeros alimentos en los que se piensa a la hora de hacer dietas o empezar a tener cuidados en salud (casero – natural).
- **Costo-Beneficio:** Los jugos son productos económicos y con un alto contenido nutricional. Para las mamás es un alimento utilizado para consentir a sus hijos.
- **Gusto Específico:** El jugo se ajusta a preferencias personales en cuanto a sabor, espesor, contenido de azúcar. Gusta en todas las etapas de vida.

En cuanto a los jugos industrializados, su consumo es inferior al de jugos naturales y se ha identificado que se consumen principalmente en ocasiones entre comidas (lonchera en los niños), almuerzo (cuando éste se lleva es frecuente la presentación personal Tetrapak) y fines de semana, ofreciendo practicidad y economía. Los jugos familiares en presentación de botella plástica, son los que se compran con más frecuencia y en algunos casos se rinden con agua, por considerarse de sabor concentrado, lo que los hace interesantes para ser rendidos para toda la familia.

La mayoría de las bebidas consumidas son básicas y tradicionales (agua, jugo, café, y gaseosas). Predomina la preparación casera (jugos, café, chocolate, agua de panela, avena)



**TOP 10 BEBIDAS + CONSUMIDAS BASE 37157**

		N	%
1	Jugo Natural en agua	2877	8
2	Agua de filtro / la llave	1282	3
3	Café con leche	1008	3
4	Café negro/ tinto	993	3
5	Gaseosas negras (tipo Coca-Cola)	945	2
6	Chocolate en leche	707	2
7	Gaseosas de sabor	580	2
8	Agua de panela	543	1
9	Leche líquida entera	493	1
10	Jugo Natural en leche	372	1
13	Jugos envasados, embotellados o en caja	318	1
23	Refrescos en polvo (Ej.: Frutiño, Clight, Tang, etc.)	138	0.4
36	Néctares envasados, embotellados o en caja	52	0.14

#### Ilustración 4 - Consumo de Bebidas en Colombia - U&A Alpina 2013

En cuanto al segmento de néctares el consumo es bajo frente al total, sin embargo de las personas que manifestaron consumir néctares manifestaron la siguiente distribución de frecuencia de consumo:

Todos los días	13%
De 2 a 3 veces por semana	38%
De 4 a 6 veces por semana	15%
Una vez a la semana	25%
Una vez cada 15 días	4%
Una vez al mes	2%

En cuanto a las preferencias por marca, llama la atención en el segmento de jugos industrializados, que la marca Alpina está ubicada en el top 3 de las marcas más recordadas pese a que no existe ningún producto asociado únicamente a esta marca. No así, las marcas de Alpina, Soka y Frutto, no están el top de las marcas recordadas. Existen menciones asociadas a la marca “Néctar” la cual no es una marca sino un segmento de la categoría.

Hit	Tuti Frutti	Alpina	Del Valle	California	Cifrut	Frutto	No Sabe	Tampico	Sin Marca	Soka	Néctar
25%	13%	12%	10%	9%	6%	5%	4%	3%	3%	2%	2%

Los Néctares son productos que son igualmente consumidos principalmente por mujeres y en los niveles socioeconómicos 2 y 3. Su consumo está focalizado hacia el interior del país, donde los sabores como la manzana, la pera y el durazno son de mayor aceptación que en las zonas tropicales donde predominan los sabores ácidos como la maracuyá, el lulo y la mandarina. En cuanto a la edad de los consumidores, el consumo se distribuye entre los 1 a 9 y los 18 a 40 años de Edad.

EDAD										
0 a 12 meses	13 a 24 meses	3 a 6 años	7 a 9 años	10 a 14	15 a 17	18 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70
4%	9%	7%	7%	7%	4%	20%	16%	11%	7%	9%

GÉNERO		NSE				CIUDAD			
Hombre	Mujer	NSE 2	NSE 3	NSE 4	NSE 5-6	Bogotá	Barranquilla	Cali	Medellín
40%	60%	40%	29%	20%	11%	62%	27%	9%	2%

**Ilustración 5 Distribución del consumo de Néctares- U&A Alpina 2013**

### 2.1.2.3 Grado de Ocupación y Situación de la Competencia

- **Productos:** Los productos principales que se presentan en el mercado son néctares en sabores de manzana, pera y mango. Existen algunos néctares de naranja y sabores cítricos.

- **Calidad:** Todos los productores cumplen con las normas de calidad y no existen diferencias significativas entre ellos en términos de inocuidad y calidad de producto.
- **Política de Precios:** Los competidores manejan márgenes de entre el 16 y 20% al canal y esto varía dependiendo de las condiciones del mercado. En general se presentan incrementos de precio al consumidor una vez por año.
- **Publicidad:** En el segmento de néctares es muy baja la publicidad, se trabaja más con ofertas a canal. Esto se debe a que las compañías pautan en sus segmentos de interés y en general no es el core de ninguno de los competidores a excepción de California quien no realiza pauta.
- **Fuerza de ventas y Logística:** Todas las compañías manejan fuerza de ventas propia y tercerizada. La logística se maneja en camiones no refrigerados a excepción de Alpina que utiliza su logística refrigerada para llevar los productos. En general se utilizan grandes camiones ya que entre más producto se pueda llevar menores son los costos logísticos.

#### **2.1.2.4 Estructura de la distribución**

- En la región la logística de la distribución se realiza toda en camiones desde las plantas hacia detallistas y mayoristas quienes ofrecen el producto al consumidor. En general, las compañías pueden tener un agente intermediario entre la detallista y el productor. Estos agentes, conocidos como distribuidores, manejan el portafolio de varias compañías y llegan a los detallistas. Por lo general los mayoristas son atendidos de manera directa por el productor debido a su alto poder de compra.

#### **2.1.2.5 Orientación del Sector**

- El sector está orientado hacia la concentración. Con la entrada de competidores internacionales, las compañías han venido siendo adquiridas por grandes jugadores. Si se tiene en cuenta que existe una tendencia hacia la naturalidad en los productos, los néctares, son una buena alternativa de futuro para grandes compañías como Coca Cola o Pepsico, quienes viven de un negocio con cada vez menos adeptos. No solo en Colombia sino en el mundo se han venido presentando concentraciones en grandes jugadores lo que representa también una barrera de entrada para pequeños competidores.

### 2.1.2.6 Seguridad

- **Barreras existentes frente a nuevos competidores:** Tecnología de procesamiento de frutas, acceso a la distribución, competidores agresivos.
- **Productos sustitutivos de los actuales:** Desarrollo de nuevos productos que generen refrescancia, lo que se ha evidenciado es que estos se sustituyen entre toda la categoría y no puntualmente en los néctares (Ej. La entrada del té RTD fue un fenómeno que afectó a las gaseosas y jugos naturales). En los países de Oriente, existen productos de mezclas de frutas con verduras y nuevos productos que generan experiencias, los cuales pueden entrar al mercado en cualquier momento ampliando la oferta de bebidas.
- **Integración vertical:** No se evidencia que existan en este momento intereses de hacer integración vertical hacia atrás ni hacia adelante por parte de los competidores del mercado.
- **Integración horizontal:** La integración horizontal es la manera en la que los grandes competidores han venido ganando mercado en el país, al igual que la manera de entrada preferida por los jugadores internacionales. La compra más reciente ocurrió al competidor principal del segmento el cual fue comprado por el grupo Gloria el pasado 1 de Marzo. Gloria ya había comprado al grupo lechero Algarra y con la adquisición de California, comienza a consolidar lo que ellos han denominado "Plan Tenaza" que busca tener presencia en todo el país. (Vanguardia.com, 2014)
- **Competencia y fuerza negociadora de los:**
- **Proveedores:** Los proveedores agropecuarios tienen baja fuerza de negociación por ser rápidamente sustituibles. En el caso de los proveedores de insumos su poder de negociación es alto dado que no son fácilmente sustituibles, por tener procesos altamente especializados que requerirían importaciones de producto que serían más costosas bajo las condiciones arancelarias actuales.
- **Clientes:** Existe baja concentración de los clientes por lo que su poder de negociación es bajo, sin embargo dada la competencia, su poder de negociación sube en la medida que se espera poder estar presente en todos los puntos de venta para ofrecer a los consumidores la posibilidad de adquirir el producto en la mayor cantidad de puntos de venta posibles.

## 2.1.3 El Mercado

### 2.1.3.1 Descripción cuantitativa

Según el último censo del DANE en Colombia existen 47 millones de habitantes de los cuales se estima según el estudio de hábitos y usos (quien midió 4 ciudades), la marca Frutto tiene 3,5Millones de consumidores, los cuales ubicándolos en las 4 ciudades estudiadas estarían distribuidos en un 60% en Bogotá, 27% Barranquilla, 9% Cali y 2% Medellín.

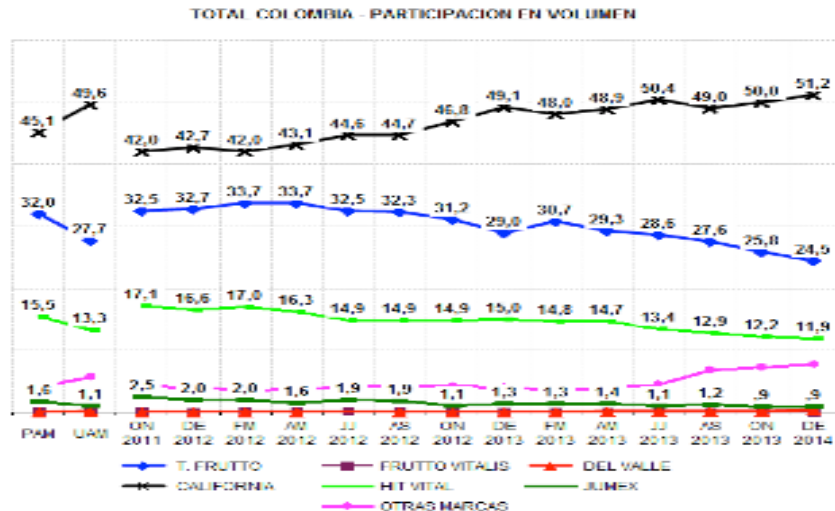
		Censo DANE			Hábitos y Usos Alpina			
Colombia	Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Penetración	Hombres	Mujeres	Total
SEGMENTO	Total	23.264.0	23.857.0	47.121.0	100%	40%	60%	3.544.19
Bebés	0-4	2.199.69	2.100.03	4.299.72	17%	145.180	207.90	353.083
Niños	5-14	4.389.25	4.203.30	8.592.56	15%	289.691	416.12	705.818
Adolescentes	15-19	2.244.44	2.143.50	4.387.95	6%	148.134	212.20	360.341
Adultos Jóvenes	20-29	4.075.22	3.965.72	8.040.95	20%	268.965	392.60	661.572
Adultos	30-50	5.909.40	6.331.63	12.241.0	27%	390.021	626.83	1.016.85
Adultos Mayores	51+	4.446.01	5.112.83	9.558.85	16%	293.437	506.17	799.608

### 2.1.3.2 Descripción Cualitativa

- **Mercado potencial:** Existe un mercado potencial en todos aquellos consumidores que buscan refrescancia natural con poco esfuerzo y que hoy están accediendo a otros productos dentro de la categoría. Así mismo encontramos un amplio mercado potencial en las personas que Hoy en día no compran jugos industrializados.
- **Mercado real:** Son principalmente personas de ingresos medios y altos que tienen poco tiempo y encuentran en Frutto un producto de buen sabor, refrescante y natural respecto a las opciones que ofrece el mercado.

### 3.1.4 La Competencia

La competencia está compuesta por 4 compañías grandes y un grupo de otros fabricantes que tienen muy baja participación:





- **Conservas California:** Compañía que está en el mercado desde 1950, en principio fue comprada por Nestlé y luego fue vendida al grupo Lechesan en 1982. Recientemente fue comprada por el grupo Gloria, conglomerado industrial de capital peruano que tiene negocios en los sectores de lácteos y alimentos, en cemento, papeles, agroindustria, transporte y servicios. Es la compañía líder en el segmento de néctares con la marca California.
- **Alpina:** Compañía con 69 años en el mercado Colombiano, líder del mercado de lácteos y postres lácteos. Productora de quesos y refrescos. Participa en el mercado de Néctares. Segundo competidor
- **Postobón:** Es la Compañía líder del negocio de bebidas no alcohólicas en Colombia. Participa en seis categorías de bebidas: bebidas gaseosas; agua envasada; bebidas de frutas; bebidas hidratantes; bebidas a base de té y bebidas energizantes. En el segmento de bebidas de fruta se encuentran los Néctares bajo la marca Hit Vital.





### 3.1.4.2 Principales Puntos Fuertes



- A continuación se presentan los puntos fuertes de los principales competidores:

Competidor	Puntos Fuertes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradición en el mercado</li> <li>• Precios de lista bajos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación por contar con portafolio de Postobón como respaldo</li> <li>• Capacidad de Inversión</li> </ul>

### 3.1.4.3 Principales Puntos Débiles

Competidor	Puntos Fuertes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto endulzado con azúcar lo que lo hace alto en calorías</li> <li>• Débil en el canal supermercados</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es el negocio Core de la compañía</li> <li>• Poca diferenciación de marca respecto a hit refresco</li> </ul>

### 3.1.4.5 Estrategias Detectables

Competidor	Estrategia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado de canales con ofertas al tendero de compra de volúmenes pague X y lleve Y unidades.</li> <li>• Definición de precios de lista bajos al tendero</li> <li>• Han lanzado una presentación de 215 en botella a menor precio que la tradicional 237 (que también tiene Alpina). Al parecer el consumidor no nota la diferencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación en conjunto con productos del portafolio</li> <li>• Llenado de canales con ofertas al tendero de compra de volúmenes pague X y lleve Y unidades.</li> </ul>

### 3.1.5 Análisis DAFO Externo

#### 3.1.5.1. Debilidades para corregir

- Costo Distribución:
  - Altos costos de distribución frente a competencia por transportarse en frio
  - Apoyar proyectos de logística en seco apalancados con todo el portafolio
- Logística:
  - Logística pensada para negocio lácteo y no jugos. Frecuencia de visita
  - Mejorar frecuencia de visita en portafolio no refrigerado
- Percepción Calorías:

- La textura del producto (alta en fruta) puede ser percibida como de un producto calórico.
- Centrar comunicación en beneficios de la fructosa como producto no calórico
- Es un jugo Industrial:
  - Compite con los jugos naturales por la alta disponibilidad de fruta en Colombia
  - Desarrollo de formulaciones 100% jugos que compitan vía conveniencia

### **3.1.5.2. Amenazas para afrontar**

Competidores:

Segmento interesante para compañías gaseoseras con alta capacidad inversión

Construcción de marca y planes de bloqueo a nuevos competidores

Tecnología:

Tecnologías de tratamiento de jugos en manos de competidores.

Vigilancia Tecnológica y de importaciones de competidores

Competencia Indirecta

Ampliación en innovación en segmentos de competencia indirecta

Invertir en ser nosotros quienes capturemos esas innovaciones

Regulación:

Nuevas regulaciones en alimentación y publicidad para proteger al consumidor

Consejo de ANDI influyendo sobre la legislación para estar preparada para ella

### **3.1.5.3. Fortalezas para mantener y mejorar**

Producto:

Tengo un producto más saludable que la competencia

Seguir trabajando en i+d para garantizar fórmulas más saludables

Marca:

El posicionamiento de la marca Alpina en el mercado

Mantener la promesa de valor y la reputación de la compañía

Distribución:

Tengo una amplia distribución numérica y ponderada (250,000 clientes)

Implementar estrategias de Go To Market para mejorar la ejecución y la distribución

Innovación:

Tengo alta capacidad de i+d+i

Trabajar en las capacidades de desarrollo de productos y la ciencia para hacerlos.

#### **3.1.5.4. Oportunidades para explotar**

Conveniencia:

El mercado valorará productos más fáciles de preparar y de portar

Desarrollo de nuevos empaques y tamaños permitirá productos On The GO

All Natural:

El mercado valorará productos más naturales y saludables

Nuevas tecnologías y técnicas para acercar el producto industrial cada vez más al natural

Distribución:

La disponibilidad del producto es clave para el crecimiento de la marca.

Desarrollo de nuevos canales – Transporte público, oficinas, etc.

Experiencia:

Los consumidores buscarán nuevos ingredientes y mejores experiencias.

Desarrollar nuevos ingredientes y fórmulas, sabores nuevos.

### **3.2 Situación Interna**

#### **3.2.1 Productos**

- **What?:** Frutto es un Néctar y compota de frutas naturales endulzado con fructuosa con 40% menos calorías que otros jugos en el mercado.
- **Who?:** Está dirigido a adultos jóvenes que cuidan su salud y su apariencia física. Son personas que aprecian lo natural y están en capacidad de pagar un diferencial por un producto más sano y con menos calorías.
- **Why?:** Los hábitos alimenticios han tenido una tendencia al Cambio tanto en Colombia como a nivel mundial. Hoy en día hay mayor preocupación por la composición de los alimentos de cara a que estos se exigen cada vez más saludables por parte de los consumidores.

El grupo objetivo, es decir, adultos jóvenes, tiene la tendencia a empezar a cuidar de mayor forma su salud, a hacer ejercicio y a limitar las calorías que ingieren diariamente; buscan estar saludables tanto por dentro como por fuera.

- **Where And When?:** Frutto puede ser consumido en diversos momentos del día: desayuno, snacks, durante las comidas y entre éstas también. Sus diferentes presentaciones permiten que se adapte a las necesidades del consumidor y a los diferentes momentos de consumo.





### 3.2.2 Marcas y Envases

- **Familias de Producto:** Frutto tiene actualmente 3 familias de productos: el néctar regular, el néctar orientado al desayuno bajo la marca Vitalis y el Frutto en presentación compota, el cual nació para reforzar el concepto de fruta del producto y actualmente se encuentra en estado de discontinuación por lo que no será incluido en el presente plan.
- **Imagen de Marca:** La imagen del producto evoca en el empaque las frutas como diferencial frente a otras categorías como los refrescos, que contienen menor cantidad de fruta. El empaque comunica el componente de fructosa que es un diferencial importante frente a la competencia al igual en la hoja donde se lee la frase 40% menos calorías.



- **Posicionamiento:** “Calma tu sed sanamente con Frutto de Alpina”

- **Sabores:** actualmente se cuenta con 7 Sabores: Manzana, Pera, Durazno, Mango, Naranja, Frutos Amarillos y Frutos Rojos
- **Tamaños Actuales:** La marca cuenta con presentaciones en caja de 200ml, botella de vidrio de 237ml, caja tetra de 1L y botella de 2L en la versión vitalis. A continuación se presenta la estructura del portafolio actual.

Presentación				
Fecha Lanzamiento	2005	2005	2005	2007
Sabor (% Venta Neta – EBITDA)	Tetra 200 ml (4)	Vidrio 237 (6)	Caja 1.000 (5)	Pet 2.000 (2)
Manzana (33%-34%)	1	1	1	
Pera (32% - 34%)	1	1	1	
Durazno (23% -25%)	1	1	1	
Mango (4% -3%)	1	1	1	
Frutos Amarillos (3%-2%)		1	1	1
Naranja (4%-1%)			1	1
Frutos Rojos (2%-0%)		1		

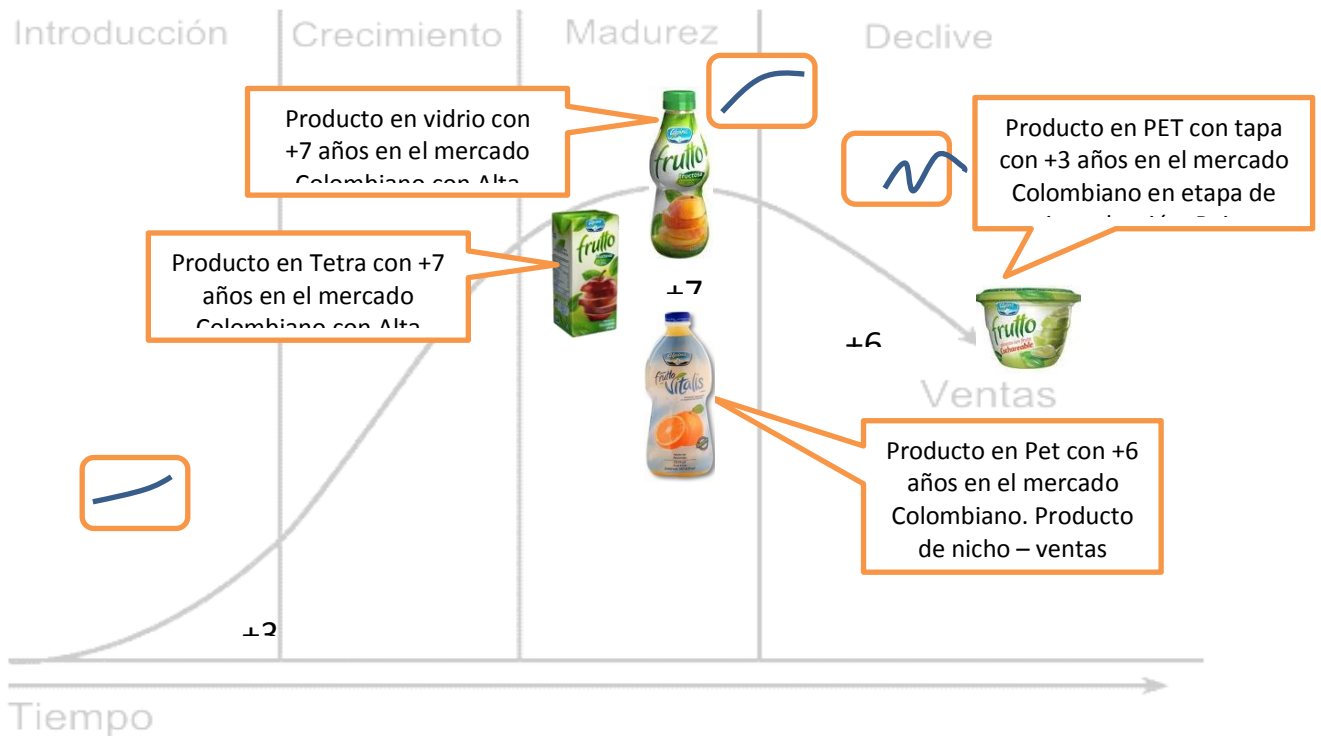
### 3.2.3 Ventas y Cifras de Negocios

- En total las 17 referencias de producto aportan 7,900 toneladas de venta al año por un valor de 30K millones de pesos. Con una rentabilidad promedio del 23% aportan cerca de 7K millones de pesos al año al Ebitda de la compañía. A continuación se presenta la estructura de ventas por producto

Presentación				
--------------	---	---	---	---

Sabor (% Venta Neta – EBITDA)	Tetra 200 ml (4)	Vidrio 237 (6)	Caja 1.000 (5)	Pet 2.000 (2)
Toneladas	2.835	3.862	832	332
Unidades	14.175.000	16.295.359	832.000	166.000
Ventas Netas MM COP	12.221	14.325	2.136	920
Valor Unitario	862	879	2.567	5.542
Ebitda Promedio	22%	20%	18%	12%

### 3.2.4 Ciclo de vida



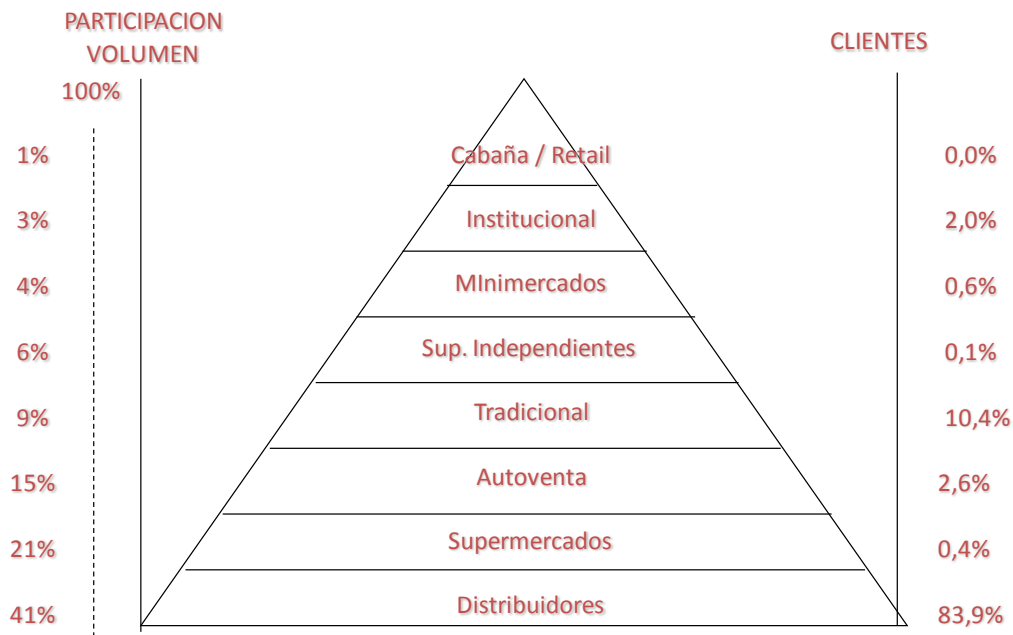
### 3.2.5 Red de Distribución

Alpina Colombia cuenta con 6 plantas ubicadas a lo largo del país, 6 centros de distribución primarios y 10 centros regionales los cuales cuentan con capacidad para almacenar 13.944 posiciones en frío (80% de ocupación) y 20.019 en seco (65% ocupación). La flota actual está compuesta por 132 Camiones que realizan la distribución primaria (Plantas – Centro de distribución) y 258 camiones para la logística Secundaria (Centro de Distribución – Cliente).

### 3.2.6 Fuerza de Ventas y Canales de distribución

La fuerza de ventas de Alpina Colombia se divide en vendedores propios y distribuidores. En Colombia, Alpina cuenta con 41 distribuidores que generan 2.557 empleos. La relación con los distribuidores busca la transferencia de las mejores prácticas y el seguimiento a través de indicadores comerciales y de sostenibilidad para contribuir con el desarrollo de los mismos.

Los vendedores propios (1.500 personas) atienden a los clientes Pareto y los distribuidores atienden al resto de clientes, a continuación se presenta la clasificación de los clientes de acuerdo al canal:



### 3.2.7 Comunicación

Las estrategias de publicidad en Alpina son de dos tipos, las primeras son estrategias de posicionamiento que se centran en asociar sus marcas con atributos que le permitan abrirse un espacio deseado en la mente del consumidor y las segundas son de tipo promocional que buscan incrementar el consumo de productos de la compañía. Las campañas son diseñadas en conjunto con las agencias de publicidad para ATL y con agencias digitales y de BTL especializadas para este tipo de acciones.

El presupuesto anual es de aproximadamente 60K millones de pesos al año y la negociación con las cadenas de televisión se hace a través de una central de medios quien negocia los paquetes



en conjunto con sus otros clientes y a través de ellos se obtienen beneficios financieros y rebates para la compañía.

La compañía también cuenta con presencia en los principales gremios del país y es participante activa de los principales foros de política pública en materia de alimentos y de industria láctea.

### **3.2.8 Análisis DAFO Interno**

#### **3.2.8.1. Debilidades para corregir**

Costo Distribución:

Altos costos de distribución frente a competencia por transportarse en frío

Apoyar proyectos de logística en seco apalancados con todo el portafolio

Logística:

Logística pensada para negocio lácteo y no jugos. Frecuencia de visita

Mejorar frecuencia de visita en portafolio no refrigerado

Percepción Calorías:

La textura del producto (alta en fruta) puede ser percibida como de un producto calórico.

Centrar comunicación en beneficios de la fructosa como producto no calórico

Es un jugo Industrial:

Compite con los jugos naturales por la alta disponibilidad de fruta en Colombia

Desarrollo de formulaciones 100% jugos que compitan vía conveniencia

#### **3.2.8.2. Amenazas para afrontar**

Competidores:

Segmento interesante para compañías gaseosas con alta capacidad inversión

Construcción de marca y planes de bloqueo a nuevos competidores

Tecnología:

Tecnologías de tratamiento de jugos en manos de competidores.

Vigilancia Tecnológica y de importaciones de competidores

Competencia Indirecta

Ampliación en innovación en segmentos de competencia indirecta

Invertir en ser nosotros quienes capturemos esas innovaciones

Regulación:

Nuevas regulaciones en alimentación y publicidad para proteger al consumidor

Consejo de ANDI influyendo sobre la legislación para estar preparada para ella

### **3.2.8.3. Fortalezas para mantener y mejorar**

Producto:

Tengo un producto más saludable que la competencia

Seguir trabajando en i+d para garantizar fórmulas más saludables

Marca:

El posicionamiento de la marca Alpina en el mercado

Mantener la promesa de valor y la reputación de la compañía

Distribución:

Tengo una amplia distribución numérica y ponderada (250,000 clientes)

Implementar estrategias de Go To Market para mejorar la ejecución y la distribución

Innovación:

Tengo alta capacidad de i+d+i

Trabajar en las capacidades de desarrollo de productos y la ciencia para hacerlos.

### **3.2.8.4. Oportunidades para explotar**

Conveniencia:

El mercado valorará productos más fáciles de preparar y de portar

Desarrollo de nuevos empaques y tamaños permitirá productos On The GO

All Natural:

El mercado valorará productos más naturales y saludables

Nuevas tecnologías y técnicas para acercar el producto industrial cada vez más al natural

Distribución:

La disponibilidad del producto es clave para el crecimiento de la marca.

Desarrollo de nuevos canales – Transporte público, oficinas, etc.

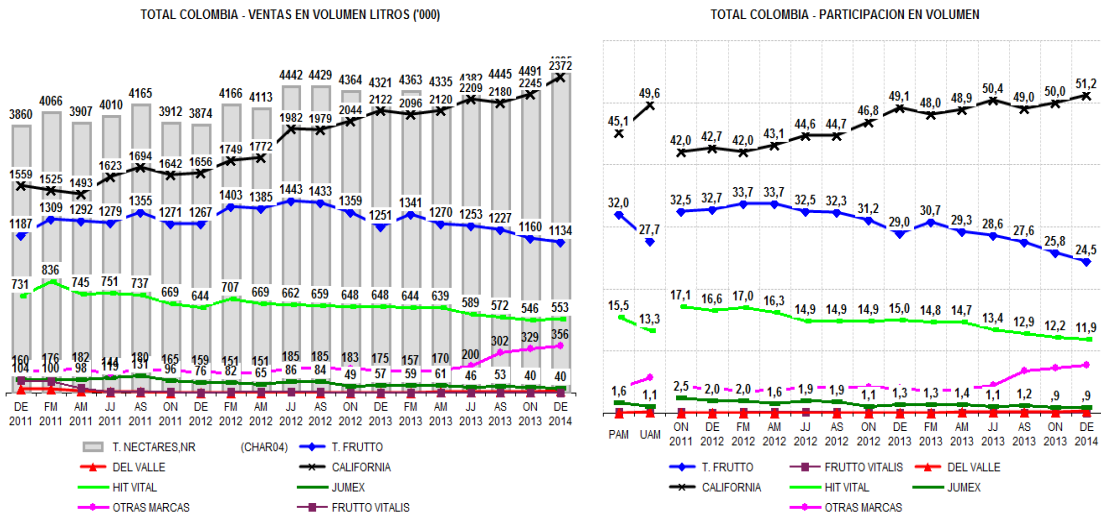
Experiencia:

Los consumidores buscarán nuevos ingredientes y mejores experiencias.  
 Desarrollar nuevos ingredientes y fórmulas, sabores nuevos.

#### 4. Establecimiento de Objetivos

Con base en el análisis interno y externo, nos hemos propuestos los siguientes objetivos para éste año.

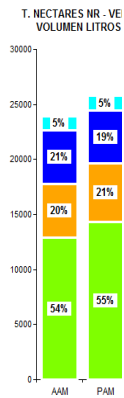
1. Recuperar el Market Share en Valor para el segmento de néctares en 4,3 puntos porcentuales, de un 27,7% a un 32% para el cierre de 2015.



#### Ilustración 6 Participación de mercado perdida - Nielsen DE 14

Como se muestra en las gráficas de Nielsen, lo que ha ganado en volumen de ventas (en litros) nuestro principal competidor, Néctar California en el último año, lo ha perdido casi que en igual medida, Frutto en volumen de ventas (en litros). Es por esta razón que debemos ser agresivos en la forma de competir para poder recuperar el volumen de ventas que teníamos hace un año.

2. Incrementar la rotación del canal tradicional de un 33% para alcanzar 2,300 toneladas.



TRADICIONALES COLOMBIA - PARTICIPACION EN VOLUMEN

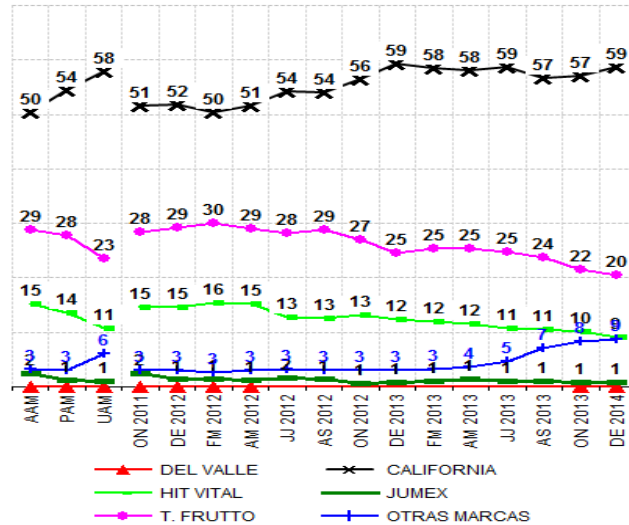


Ilustración 7  
Canales -

Importancia de Nielsen DE 14

El canal tradicional es el más importante para la venta de néctares con una participación del 46%, es por esto que el enfoque será en este canal donde Frutto ha venido perdiendo participación en los últimos dos años.

## 5. Estrategias

### 5.1 Estrategia para incrementar la distribución

Las estrategias para aumentar la distribución tendrán un enfoque en Cundinamarca y Atlántico para recuperar el volumen de ventas que se ha perdido en éstas dos regiones que son las dos más significativas para el segmento de los néctares.

Con el fin de incrementar la ponderada, y darle un dentro del canal, se ha

Ilustración 8 Participación de Mercado Canal Tradicional - Nielsen DE 14

distribución numérica y dinamismo a la marca planteado un pull de

actividades que permitirán recuperar los puntos de distribución perdidos en el último año.

- Incentivos
  - Incentivos al canal (Fuerza de ventas del distribuidor)
  - Incentivos al tendero
- Promociones
  - Promociones al consumidor final
  - Promociones al tendero
- Punto de Venta
  - Exhibición en punto de venta (Material POP y planimetrías)
  - Material promocional para tenderos
- Otras actividades
  - Rentabilizar a los tenderos
  - Tomas de Barrios/Actividades
  - Rebate Comercial a los Distribuidores

### **5.1.1 Incentivos al Canal**

Para incrementar la distribución numérica/ponderada e incrementar la facturación a través del canal de distribución se ha definido un plan de incentivos a la fuerza de ventas del distribuidor TAT. Este incentivo busca posicionar a Frutto dentro de la mente de los vendedores del distribuidor, con el fin de que ellos puedan ofrecer a Frutto como la primera y la mejor opción al tendero. La mecánica del incentivo estará dividida en dos (Tiendas actuales y Tiendas Nuevas)

**Tiendas Nuevas:** Se premiarán a los vendedores del distribuidor acorde a la tabla relacionada a continuación, el pago es por cada tienda nueva (Tope del incentivo COP\$1.000.000 por producto).

**Tiendas Actuales:** Como el vendedor del distribuidor ya tiene una base instalada de ventas, se buscará incrementar el promedio de facturación de dicha base, por lo que al vendedor del distribuidor se le colocará una cuota mensual y el plan de premios se liquidará acorde a la tabla a continuación

Cuota	Frutto 237ml	Frutto 200ml
95% - 100%	100.000	40.000
101% - 115%	150.000	70.000
116% o más	200.000	100.000

Como se puede observar acorde a la mecánica del programa, el foco de la inversión está dirigida hacia las Tiendas Nuevas, donde un vendedor del distribuidor se podrá estar ganando mensualmente acorde al plan de premios COP\$1.000.000 (COP\$ 800.000)

### **5.1.2 Promociones**

Alineados con el objetivo de recuperar el share de mercado perdido en el último año y teniendo en cuenta que estamos en un mercado en estado de Madurez, se define un plan promocional para todo el año, el cual incluirá promociones tanto para consumidor final (mediante mecánicas de redención) y a tenderos a través de Prepacks. Estas promociones tendrán como objetivo principal incrementar la colocación de producto en el canal y la evacuación de producto, con el fin de rentabilizar a toda la cadena de valor.

#### Promociones para el tendero (Prepacks)

A lo largo del año, se definirán pre packs para el canal. Estos Prepacks buscan hacer más atractiva la compra de Frutto para el tendero, ya que se entregarán gratis productos (Nos solamente de alpina), con el fin de que el tendero pueda venderlos y así incrementar su rentabilidad.

Estos pre packs serán armados desde Alpina, para que se puedan entregar a nivel nacional en todas las tiendas atendidas (tanto directamente como a través de distribuidores TAT). Dichos pre packs serán modificados cada 3 meses.

#### Promociones para el consumidor

Por medio de esta iniciativa estaremos buscando promover que el consumidor pida el producto en las tiendas, por lo que tendremos un plan promocional semestral con diversos concursos. Los concursos irán alineados con Ser Saludable y con consumo/compra del producto.

*Actividad: Sácale Frutto a tu Cuerpo*

Mecánica: Las tapas de Frutto tendrán una marcación en la parte interna (FRU y TTO) debajo de cada palabra un número de 3 dígitos. El consumidor deberá armar la palabra Frutto e ingresar los 6 dígitos en [www.frutto.com.co](http://www.frutto.com.co) para poder participar en la rifa de 50 Bonos de 1 año en suscripción en los gimnasios BODYTECH, adicionalmente por llenar la palabra Frutto podrá redimir totalmente GRATIS un Tetra pack de 200ml.



### 5.1.3 Punto de Venta

Alineado con el punto inmediatamente anterior, se realizarán diferentes iniciativas para tener branding en las tiendas con el fin de que el consumidor pida el producto al visitar la tienda. Dentro de las tiendas se tendrán:

- Cenefas para las neveras
- Habladores/Saltarines
- Afiches

A continuación algunos de los materiales



Por otro lado se entregaran a los tenderos material promocional de Frutto, con el fin de acercarlos mucho más a la marca. A continuación algunos ejemplos del material a ser entregado (este material promocional será entregado por compra de producto):

- Cuadernos (1 caja)
- Bufandas (2 cajas)



Este documento sólo puede ser utilizado bajo la reproducción en todo o en parte para distribuirlo fuera de la Organización sin el consentimiento previo y expreso de ésta. Hay acuerdo de confidencialidad total.

- Sombrillas (3 cajas)
- Delantal (4 cajas)

*\*compras acumulables durante 1 mes.*

#### **5.1.4 Otras Actividades**

Para complementar las iniciativas anteriores y cerrar el plan 360° junto con Marketing digital y Comunicación se realizará lo siguiente.

- a. Rentabilizar a los tenderos:
  - a. Para los productos de la marca Frutto, el tendero podrá marginar con un 23% (anteriormente marginaban un 15%). El precio de venta al público se mantendrá, mientras el precio de venta al tendero bajará de COP\$1.100 a COP\$1.000. Esta acción permitirá que el producto se vea mucho más rentable para el tendero y se pueda desplazar a la competencia. Esta acción afectará el Ebitda de la marca en un 3% de acuerdo a los estimados del área financiera.
- b. Tomas de Barrios/Actividades
  - a. Alineados con la promesa de ser saludable/natural se realizarán diferentes tomas de barrios y actividades en las ciudades principales del país (Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla). Estas actividades se harán en lugares de alto tráfico donde se realice deporte, específicamente los domingos.
- c. Rebate Comercial a los Distribuidores
  - a. Los rebates comerciales al distribuidor serán utilizados para que también ellos vean más rentable vender Frutto a vender el producto de la competencia. Se otorgará un rebate del 5% sobre las compras de la categoría, con liquidación trimestral. Este rebate sólo será pagado si el distribuidor tiene al corte del trimestre un inventario menor a 30 días.

## **5.2 Estrategia de Comunicación**

1. Generación de una campaña creativa que resalte los atributos de neutralidad que como se vio anteriormente, son de suma importancia para el consumidor y tienen gran potencial aún para ser explotados en Frutto como uno de sus principales atributos.



- a. La campaña saldrá en medios masivos 3 veces al año en los 2 canales privados nacionales en horario prime time y en la franja familiar.
2. En las principales grandes superficies del país, que representan el segundo canal más importante de ventas para los néctares, tendremos actividades de impulso durante fechas seleccionadas tales como los días de descuento de éstas cadenas, fines de semana, etc.
3. Se ejecutarán actividades BTL en las diferentes universidades del país para seguir capturando el segmento juvenil.
4. Product placement será una estrategia que se iniciará fuertemente durante este año. Esto se hará nuevamente en horario prime time en telenovelas y programas familiares.

### **5.2.1 Comunicación de la Propuesta de Valor:**

Frutto es un producto con natural endulzado con fructosa, el azúcar natural de las frutas, que da al consumidor una sensación de saciedad con sabor a fruta natural y con menos calorías que los otros néctares del mercado.

### 5.2.2 Estrategia de Branding

Territorio de marca:

- Qué lugar queremos ocupar: consolidar el liderazgo del mercado de néctares de fruta natural con la propuesta de valor previamente descrita, dirigida a un target de hombres y mujeres de entre 25 y 45 años
- Con qué queremos que nos asocien:
  - Bebida natural endulzada con azúcar natural de frutas
- Como queremos competir:
  - Persiguiendo mayor naturalidad en el producto
  - Ofreciendo un producto con menos calorías que el de la competencia.
  - Manteniendo precios al nivel de la categoría de néctares en general.

**Valores y atributos de la Marca:**

Valores	Atributos
Naturalidad	Endulzado con fructosa
Saludable	Menos calorías que otro néctar del mercado por estar endulzado con el azúcar natural de las frutas.
Vitalidad	Organolépticamente Agradable
Energía	Empaques Atractivos y de conveniencia
Bienestar	Sensación de saciedad al consumirlo
Indulgencia	Sensación organoléptica
Felicidad	Atributo emocional

## Personalidad de la Marca



Es un hombre joven de espíritu, activo, y le gusta cuidar su salud física y mental. Trabaja, disfruta pasar tiempo con su familia y amigos, es moderno e independiente. Tiene hábitos alimenticios saludables y le da importancia a los productos naturales que contribuyan al cuidado de su apariencia física. Su tiempo es limitado y está en constante movimiento lo que hace que sea una persona des complicada.

### Insight:

- "Disfruto de un Néctar de frutas endulzado con fructosa el azúcar natural de las frutas y con menos calorías "

### Fortalezas de Marca

- Frutto: El nombre hace referencia a que el contenido es fruta natural.
- El color verde del logo es asociado con la naturaleza.
- El empaque contiene la fruta partida haciendo alusión a que el contenido es 100% natural.
- Fructosa: Frutto es el único néctar endulzado con fructosa, el azúcar natural de las frutas. Esto no sólo refuerza su naturalidad sino que hace que tenga menor contenido calórico que el de sus competidores.

### Stretchability

- Puede viajar a otras categorías de producto

## 1.- POBLACIÓN OBJETIVO



### **5.3.1 Estrategias STP**

#### **Segmentación:**

Mercados relevantes:

**Real:** consumidores actuales de Frutto. Hombres y mujeres en busca de productos de frutas naturales para ellos y sus familias.

**Consumidores que compran a la competencia:** Hombres y mujeres que buscan productos de frutas naturales para ellos y sus familias

**Mercado potencial:** Todos aquellos individuos que no consumen ningún néctar y que buscan productos de fruta natural.

#### **Proceso de segmentación:**

La estrategia de segmentación que debe usar Frutto es diferenciada, pues es un producto que está dirigido a un grupo muy grande de personas pero que están en busca de características particulares de naturalidad de bajo contenido calórico por lo que se puede decir que hay cierto nivel de customización.

Las características que se deben tener en cuenta para segmentar son:

- Los hombres cuidan de su estado físico al igual que las mujeres.
- Los hombres y las mujeres hacen parte del proceso de compra o influyen la misma.
- Cada vez hay más preocupación por el origen de los alimentos.
- Cada vez hay menos tiempo y por ende la conveniencia se convierte en un factor relevante en el momento de compra.

Teniendo lo anterior en cuenta, el mercado relevante de Frutto está compuesto por hombres y mujeres entre los 25 y 45 años de edad, pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6, son profesionales, le dan relevancia al cuidado de su salud y es importante para ellos consumir productos naturales. Además estas personas son, activas, habitan todas las regiones del país, compran en tiendas y supermercados, les gusta encontrar el producto fácilmente y a la temperatura adecuada y buscan transferir estos hábitos a sus familias.

#### **Targeting:**

La estrategia que seguirá la marca Frutto es una estrategia indiferenciada pues todos los segmentos de la población pueden ser atacados con la misma estrategia de marketing.

### **Posicionamiento:**

El posicionamiento de Frutto es ser percibido como un producto completamente natural, endulzado con fructosa que es el azúcar natural de las frutas lo que hace que su contenido calórico sea menor al de otros néctares en el mercado.

#### **5.4 Estrategias CIM (Comunicaciones Integradas de Marketing)**

Inspirados en estudios de neuromarketing la estrategia de medios estará basada en concientizar al consumidor sobre la naturalidad de Frutto y el hecho de que éste néctar está endulzado con fructosa que es el azúcar natural de las frutas, pues aún vemos que ésta característica no es reconocida por los consumidores. Los medios de comunicación a utilizar son Televisión, Radio, Internet y revistas; ya que estos son los más afines al target (PHD, 2010).

#### **Televisión**

En la pauta de Televisión habrá dos ejecuciones de comerciales durante el año con una duración de 5 meses por cada comercial. Se tendrán 2 meses de comerciales de 30 segundos para el lanzamiento del nuevo mensaje, después se pasara a la campaña de sostenimiento con la reducción del comercial a 20 segundos. El hiatus sugerido para la categoría es de 2 semanas.

<b>Target</b>	<b>TRPs</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Alcance</b>
Hombres y Mujeres	3.550	4+	39

La campaña de televisión será emocional y apelará a que los consumidores se enfoquen en los detalles pues son éstos los que diferencian a Frutto de la competencia. La siguiente imagen muestra a grandes rasgos el brief que se le dará a la agencia de publicidad para que desarrollen la campaña.

## Disfruta la Naturalidad de los Detalles



La naturalidad de compartir...



La naturalidad de una sonrisa...



La naturalidad de la confianza que tienes que en que tarde o temprano el éxito llegará...



La naturalidad de un beso...

En los detalles de Frutto encontrarás su Naturalidad...



Frutto, el único néctar de frutas endulzado con Fructosa, el azúcar natural de las frutas y con menor contenido calórico.

### Radio

La cuña de radio irá en línea con el mensaje de televisión, y se tendrán dos ejecuciones diarias durante las horas pico, una en la mañana, en la franja de 7:00am – 8:00am y otra en la tarde entre las 5:30pm y las 7:00pm. La pauta en este medio se hará durante todo el año. Adicionalmente este medio se usará tácticamente para comunicar promociones específicas al consumidor.

### Revistas

Estas se usarán para generar impacto y recordación durante los primeros dos meses del lanzamiento. Se tendrán avisos de página completa en las principales revistas afines al target (Caras, Vanidades, Aló, Jet Set, Tv y Novelas).



### Medición de Medios:

La medición de la efectividad de cada medio se hará de la siguiente manera:

- TV: IPSOS tracking → con esta herramienta se mide la efectividad de los comerciales y podremos saber si se están cumpliendo los objetivos de comunicación. (Awareness, Top of mind). Adicionalmente con IPSOS se podrá medir el top of mind y brand awareness.

### **5.5 Estrategia Digital**

La estrategia de Marketing Digital de Frutto para el 2015 cuenta con 4 pilares estratégicos en los cuales se van a desarrollar una serie de actividades para alcanzar los objetivos generales del producto.

Las cuatro estrategias independientes de Marketing de Contenidos, SEO, SMM y Email Marketing, están estructuradas para direccionar suficiente tráfico e interacción con la marca y producto dentro del website.

#### **Objetivos**

- Incrementar la presencia en internet de la marca Frutto
- Crear una comunidad de consumidores de Frutto online que interactúen con la marca
- Posicionar a Frutto como el Néctar más saludable en el mercado
- Educar al consumidor sobre la funcionalidad de Frutto

#### **Pilares Estratégicos**

Frutto digital está compuesta por unos pilares estratégicos los cuales nos permitirán ejecutar actividades específicas online para el cumplimiento de los objetivos del producto.

- Marketing de Contenidos
- Search Engine Optimization
- Social Media Marketing
- Email Marketing





## Website

El website es el core de la campaña de marketing digital de Frutto. En este se van a focalizar todos los esfuerzos y actividades para direccionar suficiente tráfico generado por cada las actividades desarrolladas en cada uno de los pilares de nuestra estrategia.

### Tareas

- Selección de Dominio: [www.Frutto.com.co](http://www.Frutto.com.co)
- Construcción y Diseño del website
- Definición de páginas y contenidos

### KPI's

- UV (Monthly Unique Visitors)
- PV (Pageviews)
- TOS (Time On Site)
- BR (Bounce Rate)

## **Content Marketing:**

La estrategia de contenidos se va a desarrollar a través de un Blog en el cual se va a hablar sobre tendencias

El desarrollo de la estrategia de contenidos se va centralizar a través de un blog en el cual se va a hablar de los siguientes temas:

- Tendencias de bebidas saludables
- Tendencias de comidas saludables
- Tips de Alimentación saludable
- Beneficios de los Néctares
- Eventos y concursos

## **Tareas**

- Estructuración del cronograma de posts mensual
- Definición de Topics y Keywords por Post
- Desarrollo del Post
- Publicación de 1 Post diario

## **KPI's**

- Daily UV
- Comments on Post
- MUV
- TOS
- # Re-Posts
- Post Reach
- ROI

## **Search Engine Optimization:**

El SEO se va a enfocar en posicionar el website y el blog en los buscadores web como Google, Yahoo y Bing a través de la campaña de content marketing en el blog y de la arquitectura del website teniendo en cuenta las siguientes actividades:

- Construcción de los Meta Tags
- Construcción Title Tags
- Construcción de URL's Adecuadas
- Construcción del Site Map

## **Tareas**

- Definición de los Keywords
- Estructuración de llaves para URL's
- Definición de estructura de Title Tags

## **KPI's**

- Organic Placement
- Keywords Ranks
- Traffic Volume
- ROI
- Link Building

## **Social Media Marketing:**

Dentro de la estrategia digital se busca construir presencia en redes sociales, crear una audiencia de seguidores relevante y difundir los contenidos del website y el blog para incrementar la presencia de la marca y generar más engagement de los consumidores con el producto.

## **Tareas**

- Definición de los canales
- Apertura de las cuentas
- Cronograma de actividades (posts)
- Publicación de 6 posts diarios

## **Canales**

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Pinterest
- Google+

## **Actividades**

1. Facebook Contest (Consumidores):
  - a. "Like, Comenta y Gana!": Los consumidores deben ingresar a nuestra página de Facebook y darle like a la página y responder a la pregunta del día para ganar bonos diarios de \$100.000 pesos para jugos Frutto.
2. Twitter Contest (Consumidor):

- a. "3 Words": Los participantes deben construir una frase, lo más original, que contenga estas 3 palabras y 140 caracteres incluyendo el Hashtag #FruttoNatural para ganar un bono de \$200.000 en productos Alpina.
3. Instagram Contest (Consumidores):
  - a. "Reto 14 Días Frutto": Sube durante 14 días una imagen diferente con el hashtag #RetoFrutto en la cual aparezca el jugo Frutto. El que logre terminar el reto con las 14 fotos más originales gana una anqueta de productos Alpina por valor de \$200.000.

### **KPI's**

- Engagement
- Conversion Rate
- CTR
- CPA
- ROI
- Comments
- Reach

### **Email Marketing:**

La estrategia de Email marketing se va a enfocar construir una base de datos global, para comunicar contenido relevante con tips, beneficios del producto y promociones del producto.

#### **Tareas**

- Estructuración de templates
- Definición de contenido
- Cronograma de actividades
- 1 envío diario

### **KPI's**

- OR (Open Rate)
- CTR (Click-Through-Rate)
- Conversion Rate
- Traffic Volume

### **Paid Media**

### **Social Media Marketing:**

Estructuración de campaña pagas en Facebook Ads con presupuestos de \$100.000 pesos mensuales CPA.

**KPI's**

- ROI
- CTR
- Conversion Rate
- CPA
- Engagement

Quality Score

**Google Adwords**

Campañas en Google Adwords para direccionar tráfico relevante al website y al landing page específica para incrementar la base de datos de consumidores y poder mejorar las campañas de Email Marketing. Presupuesto mensual de \$200.000 pesos CPC.

**KPI's**

- ROI
- CPC
- CTR
- Conversion Rate
- CPA
- Quality Score

## 6. Presupuesto

Dentro del presupuesto estructurado para las actividades del plan de marketing de Frutto, la inversión total para el año 2015 será de \$4.868 Millones de Pesos con el objetivo de incrementar las ventas en un 33% equivalente a \$13.378 Millones de Pesos adicionales.

Ventas Frutto	PPTo Mktg
40.572.000.000	4.868.640.000

Actividad	Presupuesto	% del Total
<b>Comunicación</b>	<b>1.509.278.400</b>	<b>31%</b>
Televisión	981.030.960	65%
Radio	377.319.600	25%
Digital	15.092.784	1%
Revistas/Prensa	60.371.136	4%
Exteriores	75.463.920	5%
		100%
<b>Actividades a Consumidor</b>	<b>389.491.200</b>	<b>8%</b>
Impulsadoras Punto de Venta	214.220.160	55%
Promotoras Universidades	175.271.040	45%
		100%
<b>Material POP</b>	<b>778.982.400</b>	<b>16%</b>
Catálogos	155.796.480	20%
POP Impreso	233.694.720	30%
Premiums	389.491.200	50%
		100%
<b>Canal</b>	<b>1.898.769.600</b>	<b>39%</b>
Incentivo 2FV	892.421.712	47%
Promociones al Canal	379.753.920	20%
Premios al Tendero (Concurso)	626.593.968	33%
		100%
<b>Innovación</b>	<b>243.432.000</b>	<b>5%</b>
Investigación	194.745.600	80%
Prototipos / Ensayos	48.686.400	20%
		100%
<b>Agencias (Fee)</b>	<b>48.686.400</b>	<b>1%</b>
Agencia Digital	4.868.640	10%
Agencia ATL	24.343.200	50%
Agencia BTL	19.474.560	40%
		100%

## 7. Plan de Actividades

Actividad	Presupuesto	% del Total	Enero		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Comunicación</b>	<b>1.509.278.400</b>	<b>31%</b>																																																
Televisión	981.030.960	65%	█																																															
Radio	377.319.600	25%	█																																															
Digital	15.092.784	1%	█																																															
Revistas/Prensa	60.371.136	4%	█																																															
Exteriores	75.463.920	5%	█																																															
		100%																																																
<b>Actividades a Consumidor</b>	<b>389.491.200</b>	<b>8%</b>																																																
Impulsadoras Punto de Venta	214.220.160	55%	█																																															
Promotoras Universidades	175.271.040	45%	█																																															
		100%																																																
<b>Material POP</b>	<b>778.982.400</b>	<b>16%</b>																																																
Catálogos	155.796.480	20%	█																																															
POP Impreso	233.694.720	30%	█																																															
Premiums	389.491.200	50%	█																																															
		100%																																																
<b>Canal</b>	<b>1.898.769.600</b>	<b>39%</b>																																																
Incentivo 2FV	892.421.712	47%	█																																															
Promociones al Canal	379.753.920	20%	█																																															
Premios al Tendero (Concurso)	626.593.968	33%	█																																															
		100%																																																
<b>Innovación</b>	<b>243.432.000</b>	<b>5%</b>																																																
Investigación	194.745.600	80%	█																																															
Prototipos / Ensayos	48.686.400	20%	█																																															
		100%																																																
<b>Agencias (Fee)</b>	<b>48.686.400</b>	<b>1%</b>																																																
Agencia Digital	4.868.640	10%	█																																															
Agencia ATL	24.343.200	50%	█																																															
Agencia BTL	19.474.560	40%	█																																															
		100%																																																