

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



El marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

CAMARENA JESUS, Luz Victoria

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

RAFFO BENAVIDES, Renzo Hector

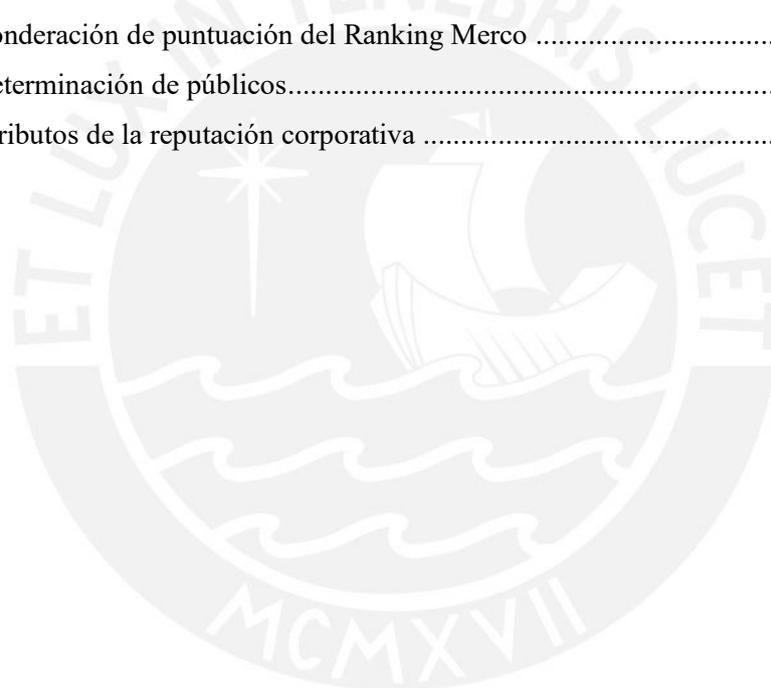
Asesorados por: Mgtr. Martha Patricia Puente De La Vega Mendigure

Lima, agosto del 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
1.1. Definición de Marketing relacional	3
1.2. Conceptos de Reputación corporativa	4
1.3. Industria de bebidas del sector manufacturero del Perú.....	5
1.4. Revisión del estado del arte y delimitación del problema.....	6
2. Objetivos de la investigación.....	7
3. Justificación	8
4. Viabilidad.....	8
5. Metodología	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Marketing Relacional	10
1.1. El marketing en organizaciones privadas.....	10
1.2. Tipos de marketing en organizaciones privadas	11
1.3. Teorías y Conceptos del Marketing Relacional	13
1.4. Estrategias de Marketing Relacional	14
2. Reputación corporativa.....	16
2.1. Definición de reputación corporativa.....	16
2.2. Beneficios y Gestión de riesgos de la reputación corporativa en las empresas	17
2.3. Modelos de medición de la reputación corporativa	19
3. Estudios empíricos acerca de estrategias de marketing relacional y de modelos de reputación corporativa	21
3.1 Casos empíricos de marketing relacional de los stakeholders con sus empresas	21
3.2 Estudios empíricos sobre medición de reputación corporativa en empresas	23
4. Marco analítico del Marketing Relacional como estrategia para mejorar la Reputación Corporativa en la industria de bebidas	24
4.1 Marco analítico elegido	24
4.2. Marco analítico en la industria de bebidas del sector manufacturero	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	27
1. El sector manufacturero: industria de bebidas en el Perú	27
1.1. Característica y relevancia del sector.....	27
1.2. Análisis FODA y PESTE	29
1.3. Cinco fuerzas de Porter	32
1.4. Conclusiones de la situación del sector	34

2. Estrategias a analizar en el sector	35
2.1. Estrategia de marketing relacional en empresas del sector manufacturero: industria de bebidas 35	
2.2. Estado y mediciones de reputación corporativa en Perú	38
3. Caracterización del perfil organizacional	40
CONCLUSIONES	42
1. Hallazgos.....	42
2. Futuras investigaciones	43
REFERENCIAS.....	45
ANEXO A: Proceso de creación de valor al cliente	53
ANEXO B: Elementos clave que inciden en la reputación corporativa.....	54
ANEXO C: Dimensión de evaluación de Merco	55
ANEXO D: Ponderación de puntuación del Ranking Merco	56
ANEXO E: Determinación de públicos.....	57
ANEXO F: Atributos de la reputación corporativa	58



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de la Reputación Corporativa.....5



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Marketing Relacional de Lindgreen	15
Figura 2: Percepción de los stakeholders (consumidor y clientes) sobre la relación establecida con las empresas de la industria de bebidas.....	25
Figura 3: Ventas netas de las empresas manufactureras	28



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como propósito construir un marco analítico sobre el marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas mediante la construcción de relaciones a largo plazo establecida con los stakeholders de una empresa.

Para ello, se requiere estudiar el enfoque del marketing relacional, el cual está orientado a la relación tienen los clientes y agentes que forman parte del proceso de generación de valor del producto o servicio con la empresa. Es así como en cada proceso se genera una relación entre cliente y/o consumidor – empresa, proveedor – empresa, colaborador – empresa, entre otros; en los cuales se genera una percepción por el servicio recibido, llamada también reputación corporativa.

Debido al contexto de la pandemia, la industria de bebidas sufrió un descenso en sus ventas durante el primer semestre del 2020. Esto ha afectado a las operaciones de la empresa, debido a que se ha tornado mucho más complicado sobrevivir en el tiempo. Es por este motivo que las empresas del sector se han visto en la necesidad de poseer un rol más activo en la sociedad para sobrevivir en el tiempo mediante el fortalecimiento de su vínculo con los stakeholders.

Por otro lado, se revisó en el marco teórico diferentes conceptos del marketing relacional y se optó por escoger el modelo de establecimiento de objetivos y creación de constructos que incluye un enfoque hacia el consumidor y a los clientes para poder luego mejorar la percepción que tienen ambos grupos acerca de la empresa y del servicio que brindan. Asimismo, se analizaron los tipos de mediciones de reputación corporativa, la cual posee dimensiones que se consideran pertinentes para el trabajo de investigación: oferta, innovación, espacio de trabajo, gobernanza, ciudadanía y liderazgo.

Finalmente, se contextualiza el conjunto de factores analizados en el marco analítico dentro de la industria de bebidas para poder observar la pertinencia o no de ellos y así elegirlos. La gran empresa es elegida dentro del perfil organizacional debido al tiempo con que se viene formando la reputación corporativa en todas sus dimensiones y las acciones de la estrategia de marketing relacional que se realizan para poder mejorarla.

En el presente trabajo de investigación se usan distintas fuentes bibliográficas, entre ellas las académicas generadas en reportes bibliométricos para poder tener una cantidad precisa de literatura que permita poder establecer los conceptos necesarios y así desarrollar un modelo acerca de los temas que forman parte del problema de investigación planteado.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo construir un marco analítico sobre el marketing relacional como estrategia aplicada para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú. El trabajo está organizado en tres capítulos que permitirán obtener una aproximación teórica sobre el marketing relacional y la reputación corporativa, un análisis del contexto y la situación de la industria de bebidas en el sector manufacturero, y la identificación de las principales estrategias del marketing relacional que pueden mejorar la reputación corporativa de una empresa.

En el primer capítulo se abordará el planteamiento del problema, una introducción breve de los conceptos y estrategias de Marketing Relacional y Reputación Corporativa; así como también de las características de la industria de bebidas que pertenece al sector manufacturero del Perú y finalmente, realizar una revisión del estado del arte para poder delimitar el problema de investigación.

En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico del trabajo de investigación, en el cual se abordan distintos conceptos de Marketing Relacional y de Reputación Corporativa a fin de poder comprender y elegir los más adecuados para establecer un modelo analítico que vaya acorde a la industria de bebidas en el sector manufactura. En cada uno de ellos se analizan las distintas literaturas teóricas y empíricas a fin de poder establecer el modelo analítico más adecuado para poder utilizarlo en el presente trabajo de investigación.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual de la investigación, en el cual se describirán las características de la industria de bebidas dentro del sector manufactura, un análisis de las acciones tomadas dentro de este sujeto de estudio a través de herramientas como el FODA, el PESTE y las fuerzas de Porter. Luego de ello, se procederá a analizar los factores del marco analítico que sean pertinentes dentro del sector y así, luego poder identificar el perfil organizacional que se elige en el trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El marketing se puede definir como el proceso mediante el cual las empresas generan valor para sus clientes y se enfocan en satisfacer las necesidades de sus clientes, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2012).

El marketing se puede definir como el proceso mediante el cual las empresas generan valor para sus clientes y se enfocan en satisfacer las necesidades de sus clientes, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2012). En síntesis “el marketing es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 13). Asimismo, según Cobo y González (2007), esta se transforma mientras las empresas van enfrentando diversas situaciones y desafíos que las obligan a tener cada vez más responsabilidades tanto con los clientes como con cada elemento que forme parte del proceso. Por ello, se debe comprender los siguientes conceptos: necesidades, deseos, demandas, ofertas del marketing, valor y satisfacción, intercambios y relaciones y los mercados.

Primero se encuentran las necesidades que son parte de la convivencia humana, las cuales no han sido creadas por esta ciencia. Luego, están los deseos que son la forma en que los humanos expresan sus necesidades. Después, las demandas son los deseos en adición con el poder adquisitivo, las cuales se podrán ver expresadas mediante diferentes ofertas de marketing como productos, servicios o experiencias que puedan ofrecer diferentes empresas.

Asimismo, es relevante entender los objetivos del marketing, siendo así el principal objetivo el poseer una ventaja competitiva al lograr la retención de los clientes en un largo plazo al conocer las necesidades y los deseos de los segmentos de clientes a los cuales se apunta. Kotler y Armstrong (2012) diferencian que por el lado del área de ventas existe un enfoque hacia afuera, el cual se basa en campañas de publicidad que buscan que el cliente compre en un corto plazo; sin embargo, el enfoque para un área de marketing es el enfoque hacia dentro, el cual es cuando la empresa produce utilidades al mantener relaciones duraderas con los clientes correctos, según el valor y los deseos poseídos por los mismos.

Esta relación establecida con los clientes es relevante para las empresas, debido a que según Fombrun y Van Riel (1997), los clientes pueden formar una opinión respecto de las acciones que la empresa haya o se encuentre tomando, lo cual causará que la valoración sea positiva o rechazada en el caso de ser negativa. A esto se le reconoce como reputación corporativa, la cual se mide mediante indicadores basados en las relaciones con los stakeholders.

1. Planteamiento del problema de investigación

En la presente sección se plantea el problema de investigación; para ello, primero, se abordará conceptos y definiciones del marketing relacional y el cambio de paradigma que se dio para evolucionar desde el marketing tradicional. Luego se procederá a describir las estrategias del marketing relacional para mejorar la reputación corporativa empresarial. Después, se procederá a definir qué es la reputación corporativa y sus modelos de medición para identificar cuáles son las variables que se consideran dentro de las evaluaciones. Posteriormente, para contextualizar la investigación se abordará acerca de la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú y así explicar qué estrategias de marketing relacional utilizan las empresas de este sector para fortalecer su reputación corporativa aplicada en un estudio actual.

1.1. Definición de Marketing relacional

El marketing, como se definió anteriormente, tiene como objetivo retener a una gran cantidad de clientes satisfaciendo sus necesidades al brindarles valor a través de sus productos, pero existen teorías o modelos en la literatura que pueden establecer los mejores métodos para poder fidelizar a los clientes. Como señalan Cobo y González (2007), el marketing ha evolucionado con el pasar de los años. A finales de la época de los 90, tenía un fin netamente transaccional para poder ofrecer los bienes y servicios de una empresa hacia sus potenciales clientes bajo el esquema de las cuatro P: precio, plaza, promoción y producto.

Según Grönroos (1994), el paradigma transaccional del marketing, el que se basa primordialmente en el producto mas no en el cliente, empezó a debilitarse y se necesitaba otro enfoque para darle mayor importancia al cliente. Considerando que el cliente es el último actor participante dentro de la Cadena de suministros, es quien va a recibir todo el valor que ofrece la empresa. A la vez, el autor señala que lo ideal sería que el cliente posea la intención de recompra del producto para poder así establecer una relación a largo plazo.

Por ello, Bordonaba y Garrido (2001) señalan que la trascendencia del producto por sobre el cliente se fue dejando parcialmente a un lado para orientar al marketing hacia un nuevo paradigma, el cual se dirige con mayor fuerza hacia la atracción, el mantenimiento y la intensificación de cómo se establecen las relaciones de la empresa con los clientes.

Este nuevo tipo de marketing recibe el nombre de marketing relacional o marketing de relaciones el cual consiste, según Grönroos (como se citó en Bordonaba & Garrido, 2001) en tres elementos importantes: “hacer promesas” a sus clientes enfocándose en la particularidad de cada uno y definiendo cada público objetivo, “mantenimiento de promesas” relacionado al marketing interno dentro de la empresa, en el cual todos los recursos y áreas deben estar orientados hacia la entrega de

valor a los clientes, y “asegurar las promesas”, relacionado al marketing externo e interactivo y la percepción que el cliente tiene acerca del valor recibido para satisfacer sus necesidades.

Kotler y Armstrong (2012) señalan que, de manera general, el marketing relacional pretende establecer relaciones de beneficio mutuo con los clientes o consumidores finales; además de establecer relaciones con cada uno de los participantes clave o stakeholders de todo el proceso de marketing (distribuidores, proveedores y demás socios de marketing) con el objetivo de que el negocio crezca a largo plazo.

De esta manera, se elige el marketing relacional dentro de los tipos de marketing que existen en la actualidad porque hace énfasis en la retención de los consumidores a través de la continua decisión de elegir la marca de la empresa por sobre las de los demás competidores. Además de los consumidores, el marketing relacional incluye las relaciones que se pueden establecer con los distintos elementos que forman parte del proceso de marketing: las diferentes áreas, proveedores y agentes de distribución como los canales minoristas, mayoristas y detallistas, elementos que forman parte, a su vez, de la reputación corporativa de la empresa.

1.2. Conceptos de Reputación corporativa

La reputación corporativa es, como señalan Miralles M., Daza y Miralles Q. (2014), la percepción concebida acerca de la imagen pública de la empresa que tienen los grupos de interés externo, es decir, todos sus stakeholders, así como los grupos internos, quienes son los colaboradores. Asimismo, esta posee un carácter interdimensional ya que son distintos agentes y áreas de la empresa los que van a generar que el nivel de la reputación corporativa aumente (Dollinger, Golden & Saxton, 1997; Ferguson, Deephouse & Ferguson, 2000; D Quevedo como se citó en Martínez & Olmedo, 2009).

A su vez, se señala que, al poseer un alto grado de intangibilidad, el avance en la investigación acerca de la gestión de la reputación corporativa no ha sido explícitamente detallada, ya que esta se va formando a lo largo del tiempo (Shenkar & Yuchtman-Yaar como se citó en Martínez & Olmedo, 2009), lo cual puede ocasionar el cambio constante por la suma de experiencias que los stakeholders puedan estar viviendo. A continuación, se detallarán las diferentes dimensiones de la reputación corporativa.

Tabla 1: Dimensiones de la Reputación Corporativa

Dimensión	Contenido
Imagen	Percepción externa de los stakeholders (consumidores, proveedores, distribuidores, gobierno, organizaciones sociales, sociedad)
Identidad Corporativa	Percepción interna de los stakeholders (trabajadores, directivos, accionistas, aliados)
Producto	Percepción pública de la calidad del producto o servicio ofrecido
Social	Percepción acerca de las acciones que toma la empresa como parte de la Responsabilidad Social Corporativa.
Cultura Organizativa	Percepción acerca del entorno de trabajo, valores, premisas, símbolos y creencias que forman parte de la compañía

Adaptado de Martínez y Olmedo (2009).

La reputación corporativa se debe manejar con suma cautela y respeto hacia la perspectiva que posee el usuario, ya que se basan en las experiencias que ha podido tener con la empresa (Schlesinger & Alvarado, 2009). Un ejemplo de dicha vivencia es el que señala Casado y Salazar de Funes (2017), la cual se puede generar entre el consumidor con servicio post venta de la empresa por el trato o atención recibida. Es aquí donde se evidencia la relación directamente proporcional y positiva entre los productos que brinda la empresa con lo que la misma trata de transmitir a su público objetivo.

Por otro lado, considerando que en la actualidad se percibe la necesidad de las empresas maduras como las que se encuentran en pleno desarrollo de querer superar la etapa de sobrevivencia y mantenerse sostenibles durante el tiempo, explicado según el modelo de crecimiento de Churchill y Lewis (1983); “la gestión de la reputación constituye una oportunidad capaz de otorgar una diferenciación” (Schlesinger & Alvarado, 2009, p.11). Esto se debe a la crisis generada por el COVID-19, la cual está afectando gravemente a la economía del mundo y cambiando la conducta de todos los consumidores. Al respecto, cabe mencionar que en el último informe The Reputation Council Report 2020 perteneciente a IPSOS, se sostuvo que los inversores están valorando más a las empresas que desempeñan un rol más activo en la sociedad, siendo no parte del problema sino de la solución (IPSOS, 2020b).

1.3. Industria de bebidas del sector manufacturero del Perú

Las actividades económicas del Perú, según el Instituto Peruano de Economía (2017), se dividen en 3 sectores: primario, secundario y terciario. El primero consiste en obtener recursos de la naturaleza para que se conviertan luego en materias a utilizarse en la elaboración de un producto. El segundo se conforma por actividades productivas, las cuales utilizan las materias obtenidas del sector

primario para que formen parte de la fabricación de un bien. Por último, el tercero está establecido en la entrega de los bienes o servicios elaborados. La presente investigación analizará la industria de bebidas, perteneciente al sector secundario por la manufactura.

El sector bebidas se encuentra dividido en bebidas alcohólicas y no alcohólicas. El primer grupo está comprendido por cervezas, bebidas espirituosas y vino; mientras que el segundo grupo está conformado por gaseosas, aguas, jugos, refrescos, té, energizantes y rehidratantes. Siendo así, durante el 2020, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a) detalló que las bebidas como la cerveza y la gaseosa incrementaron sus precios durante el mes de enero en 0.4% y 0.2%, respectivamente. Asimismo, por el lado del consumidor se incrementó el consumo del whisky, ron y cerveza blanca en un 0.7%, 0.4% y 0.2%, respectivamente; así como las gaseosas y los jugos de fruta en un 0.2%, cada uno.

Según la Asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú - Abresa (2020), la producción de bebidas no alcohólicas posee un rol importante dentro del crecimiento de la industria de la producción en el Perú y economía nacional, ya que dentro de esta se llevan a cabo compras de activos como maquinaria, fruta y otros insumos a los agricultores del país y genera más de 180,000 puestos de trabajo, lo que contribuye al crecimiento del PBI nacional.

1.4. Revisión del estado del arte y delimitación del problema

Al observar la literatura y los datos mencionados, existen pocos estudios que investiguen acerca de la relación entre el marketing relacional y la reputación corporativa.

Sin embargo, en los estudios encontrados señalan que actualmente el paradigma del marketing está enfocado en las relaciones más que en las transacciones, como lo era antes. La finalidad del marketing relacional es atraer, mantener e intensificar el grado de relación de la empresa con el cliente y por clientes, unos autores se refieren al consumidor final y otros a su vez a los diversos grupos de interés que se encuentran involucrados en el proceso de marketing.

Según los autores consultados, al hablar de la reputación corporativa, es claro que se refiere a un activo intangible que se forma en base a la percepción que tienen los grupos de interés acerca de la empresa. Asimismo, esta puede medirse desde distintas dimensiones: imagen, identidad corporativa, producto, social y cultura organizacional, y se va formando en un largo plazo.

Como se observa, estos temas se encuentran desarrollados en la literatura revisada y pueden coincidir con el fin de que una empresa pueda mejorar su reputación corporativa en base al mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones a largo plazo ya que según Kotler y Keller (2012), el cliente opina pero también evalúa y compara lo recibido con sus expectativas y allí es cuando

encuentra el valor agregado que va a ser el diferencial y la razón para optar por elegir los productos y/o servicios que brinda la empresa.

Se elige la industria de bebidas del Perú ya que en el Ranking Merco Empresas (2019), las organizaciones pertenecientes a la industria de bebidas tienen poca presencia en el top 10 del ranking sobre reputación corporativa, a pesar de que al menos una persona por familia en el Perú tiene contacto con alguna de estas empresas. Cabe indicar que, solamente, tres de las empresas pertenecientes al sector bebidas se encuentran posicionadas en el Top 20 del Ranking Merco: Backus, Nestlé y Arca Continental (Merco, 2019). Asimismo, también existe otra evaluación que mide la perspectiva de los consumidores con respecto a lo que pueden sentir sobre una marca (BrandZ, 2020a). Los resultados de dicho análisis pertenecen a BrandZ y es el Top 20 de las marcas peruanas más valoradas del 2020, en el cual se encuentran posicionadas 5 marcas de la empresa Backus y 1 de Arca Continental (BrandZ, 2020b).

En síntesis, al observar y reseñar la literatura analizada, se pretende realizar una investigación más precisa acerca de las estrategias de marketing relacional para poder mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas perteneciente al sector manufacturero en el Perú. Por ello, en un marco conceptual y analítico sobre este tema, se debe incorporar los conceptos y variables del marketing relacional sobre cómo fidelizar a los clientes y, a su vez, mantener y fortalecer las relaciones con los demás participantes clave del proceso de marketing a fin de aumentar el nivel de reputación corporativa de las empresas y la incidencia de una estrategia de marketing relacional para que las empresas de esta industria puedan incorporar.

2. Objetivos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se establecieron el objetivo general y seis objetivos específicos (tres teóricos y tres contextuales).

El objetivo general es construir un marco analítico sobre el marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú.

Para poder alcanzar el objetivo general se definieron los siguientes objetivos teóricos:

- Describir teorías y conceptos del marketing relacional dentro de las organizaciones privadas
- Describir teorías y conceptos de la reputación corporativa empresarial como herramienta de medición
- Identificar estudios empíricos acerca de estrategias de marketing relacional y de modelos de reputación corporativa

- Establecer un modelo acerca el marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas o similares
Asimismo, se definieron los siguientes objetivos contextuales
- Exponer la situación actual de la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú
- Describir el desarrollo actual de las estrategias del marketing relacional en la promoción de la reputación corporativa en la industria de bebidas en el Perú
- Describir el perfil organizacional de las empresas pertenecientes a la industria de bebidas en el Perú

3. Justificación

En la actualidad, a raíz de la pandemia por el COVID-19, las empresas se han visto en la necesidad de involucrarse de manera más activa con todos sus stakeholders a fin de fortalecer dicho vínculo, el cual le beneficiará por el fortalecimiento de la reputación corporativa. Es así como Milorad Ajder, Global Service Line Leader de IPSOS, señaló que las organizaciones deben poseer un papel más participativo y con identidad de innovación para gestionar un modelo de negocio sostenible. Incluso, indicó que los inversores no solo están evaluando ratios financieros, sino qué tanta cohesión social posee (IPSOS, 2020b).

De esta manera, cabe indicar que las empresas se encuentran en la obligación de seguir fortaleciendo sus relaciones con sus stakeholders o mercados ampliados mediante diversas estrategias del marketing relacional para mejorar su reputación corporativa.

En primer lugar, la presente investigación tendrá aportes académicos por el valor teórico de las definiciones a trabajar sobre el Marketing Relacional y la Reputación Corporativa y su relación que explica finalmente el posicionamiento que una empresa podría obtener.

En segundo lugar, posee utilidad práctica dado que se identificará las mejores estrategias del marketing relacional en los mercados ampliados, la cual podrá ser de utilidad mediante el uso de benchmarking para aquellas empresas que deseen fortalecer su relación con sus stakeholders pertenecientes a la industria de bebidas del sector manufacturero del país.

4. Viabilidad

Dado que se analizará la industria de bebidas del sector manufacturero del país, contamos con la bibliografía adecuada sobre el contexto actual de la industria, cuyas empresas se encuentran posicionadas en el Ranking Merco 2019, así como en el Top Most Valuable Peruvian Brand 2020, para orientar el trabajo y tener la solidez de poder resolver el problema de investigación planteado.

Asimismo, si bien esta investigación se centrará en el contexto de Perú se recurrirá a información teórica de otros países, dado que las estrategias tanto de marketing relacional y reputación corporativa han sido mayor trabajadas en el exterior. Cabe indicar que, a fin de poder tener una sólida estrategia, también se recurrirá por casos de estudio aplicados en el sector de bebidas pertenecientes a empresas multinacionales.

Por otro lado, se cuenta con el apoyo de expertos teóricos, profesores, pertenecientes a la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes podrán brindar un lineamiento más preciso sobre el marketing relacional como herramienta para mejorar la reputación corporativa. Asimismo, para conocer mayor detalle sobre el sector y las estrategias de las organizaciones para impulsar la reputación corporativa en la actualidad, se obtendrá entrevistas virtuales de colaboradores pertenecientes al área de Asuntos Corporativos o Comunicación Externa de las organizaciones que lideran el Top 3 del Ranking Merco.

En conclusión, el equipo se encuentra comprometido en aportar la presente investigación académica a fin de generar conocimiento que sea de utilidad para todas las empresas que apuestan por la adaptación de acciones sostenibles.

5. Metodología

La estrategia metodológica principal fue la identificación y revisión de fuentes secundarias de investigación como literatura teórica y metodológica acerca de los conceptos de marketing relacional y reputación corporativa, así como reportes sectoriales elaborados por entidades del Estado peruano sobre el sujeto de investigación: industria de bebidas perteneciente al sector manufacturero.

Para ello, se realizó consultas en los repositorios de información teórica, como Ebsco, Scopus, Web of Science, así como en literatura contextual perteneciente al INEI, Produce, Euromonitor y MERCOSUR. Las palabras clave utilizadas fueron marketing relacional, reputación corporativa, sector manufacturero, industria de bebidas, así como relational marketing y corporate reputation en las bases de datos. Se hizo la búsqueda en inglés y español y se generaron reportes bibliométricos para respaldar la identificación de fuentes como Scopus y Web of Science. Esto se evidencia en los reportes que se encuentran como anexos en el trabajo de investigación.

Con respecto a la elección del modelo analítico a trabajar, se realizó un esfuerzo en comprar y analizar cuáles son sus fortalezas y/o debilidades de cada elemento teórico; de esa manera, se pudo elegir la mejor opción explicado en el siguiente capítulo

Por otro lado, con respecto a la autoría intelectual, se reportó adecuadamente todas las fuentes consultadas; asimismo, se efectuó la revisión en el software Turnitin.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se examinarán los dos conceptos principales del presente trabajo de investigación: el marketing relacional y la reputación corporativa. Finalmente, se describirán estrategias de marketing relacional aplicadas a la reputación corporativa.

1. Marketing Relacional

Este tipo de marketing realiza un enfoque en la creación y mantenimiento de las relaciones de la empresa con los clientes mediante la adición de valor agregado en los productos y servicios que ofrece la empresa. Para poder explicar mejor este concepto, primero se plantea describir las definiciones de marketing y sus tipos.

1.1. El marketing en organizaciones privadas

El marketing tiene como objetivo retener a una gran cantidad de clientes satisfaciendo sus necesidades al brindarles valor a través de sus productos, pero ¿cómo se puede cumplir con ello? Existen diversos participantes a lo largo del proceso de marketing quienes se encuentran involucrados en la adición de valor al producto o servicio.

El marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, se define el marketing como el “proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 5). En cuanto a su evolución e historia, el marketing se transforma a medida que las empresas van enfrentando diversas situaciones y desafíos que las obligan a tener cada vez más responsabilidades (Cobo & González, 2007).

El marketing cuenta con un sistema integrado pues la empresa tiene que investigar el mercado e interactuar con los consumidores para entender sus necesidades. Luego, la empresa crea y envía sus ofertas de mercado y se comunica con los consumidores, o con intermediarios de marketing. Cabe indicar que el entorno va a influir durante el proceso, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2012).

Para poder crear valor y poder establecer relaciones con los clientes, la empresa tiene que diseñar una estrategia de marketing correcta al escoger la propuesta de valor a entregar que defina quiénes van a ser los clientes y segmentarlos para que luego pueda identificar sus necesidades, elaborar una mezcla de marketing para definir las características del proceso de marketing y finalmente enfocarse en mantener las relaciones a largo plazo con los clientes.

Kotler, Armstrong y Amador (2017) definen a la segmentación de mercado como el proceso de clasificar un mercado en distintos grupos, de acuerdo a sus preferencias y necesidades en el que cada uno podría contar con una mezcla de marketing específica. Luego de ello, continúa la selección

del mercado meta que se refiere a escoger un segmento de mercado o más en los que la empresa va a enfocarse en definir la estrategia para poder ingresar a ellos.

Una vez definido el segmento, se tiene que continuar con la elección de la estrategia con la que se va a entregar valor. Para asegurar que se está entregando de manera óptima lo ofrecido al cliente, Kotler, Armstrong y Amador (2017) señalan que existen dos elementos clave. El posicionamiento es poder establecerse como la primera opción que tenga el cliente cuando sienta que necesita un producto o servicio. La diferenciación es posterior al posicionamiento ya que, recordada la empresa en la mente del cliente, esta debe enfocarse en poder distinguirse de sus competidores.

Luego de haber realizado estos pasos, la empresa tiene que poder establecer relaciones redituables; es decir que, al cabo de un periodo de esfuerzos por entregar el mejor producto, se obtengan beneficios y rentabilidad del mantenimiento de las relaciones con los clientes. Este proceso de creación de valor consiste en establecer y mantener relaciones a largo plazo (ver Anexo A).

Luego de tener una definición del marketing y de los elementos que forman parte del proceso de este, se procederá a describir los tipos de marketing que se halla en las organizaciones privadas.

1.2. Tipos de marketing en organizaciones privadas

Según Escribano, Alcaraz & Fuentes (como se citó en Castro, 2017), existen los siguientes tipos de Marketing: Marketing Relacional y Marketing Interno y Externo, Marketing Operativo, y Marketing Estratégico. Al respecto, los autores detallan lo siguiente: el *marketing estratégico* es aquel en el que se busca continuamente la identificación de nuevos mercados potenciales, analizando de manera completa el entorno y planificando en busca de nuevas oportunidades, así, minimizando las amenazas que se encuentren en el entorno.

El plan de marketing, según Martínez y Carrillo (2020), incluye las decisiones y acciones que se van a realizar para poder alcanzar los objetivos luego de haber realizado un análisis situacional del entorno en el que se va a operar, el cual fortalecerá el posicionamiento de la marca de la empresa mediante la venta del producto o servicio ofrecido. Para poder lograr este fin, se toma en cuenta los siguientes aspectos: análisis de oferta existente, análisis de la demanda real y potencial, un diagnóstico de la situación actual de la empresa, la definición de los objetivos que tendrán que ser claros y alcanzables, y el establecimiento de planes para poder establecer las acciones a realizar.

En síntesis, el marketing estratégico hace referencia a qué va a tener que realizar la empresa para poder alcanzar sus objetivos; es decir, el plan detallado una vez analizado el entorno y todas las variables existentes.

En tanto, el marketing operativo comprende las acciones tácticas o, en otras palabras, las ideas plasmadas a través de la ejecución de actividades en busca de cumplir con el desarrollo de la

estrategia y el logro de los objetivos que se plantean. A su vez, Vayas (2009) señala que dentro de este tipo de marketing se puede modificar a corto plazo el tamaño de la fuerza de ventas, el precio, y la publicidad o a largo plazo el desarrollo de nuevos productos y la modificación de los canales de venta.

El marketing interno pretende que los trabajadores de la empresa se identifiquen con la filosofía que tratan de dar a conocer los dueños y/o gerentes y también de los valores de la empresa bajo la premisa que solo será creíble y constante en el tiempo si es que los clientes o stakeholders de la empresa perciben que tanto la filosofía de la empresa como la de los trabajadores se vuelva solo una. Paradinas (2020), señala que existe un nuevo término que apareció aproximadamente en el 2017, el cual es el branding interno y se refiere cuando las empresas no solo realizan esfuerzos para fuera de la organización, sino que comprenden que la imagen que proyecta su personal es igual o más importante que sus clientes, sus proveedores o demás stakeholders.

En cuanto al marketing externo este hace referencia a todas aquellas acciones y decisiones que van dirigidas al exterior de la empresa (posicionamiento de la marca del producto, la imagen de la marca que se tiene entre los clientes, las distintas estrategias a la hora de decidir el canal de distribución, los atributos que perciben los clientes en cuanto a los productos, etc.), producto también del *marketing interno* antes descrito.

Finalmente, el marketing relacional se refiere al establecimiento de relaciones estables de la empresa con sus clientes en el tiempo, a través de un programa o un plan diseñado para poder retenerlos. De esta manera, la empresa no solo busca vender algún producto o servicio, sino poder fidelizar al cliente, lo que equivale a que este pueda repetir la compra y tenga la intención y decisión de decidir por la marca de la empresa por sobre las de los demás competidores.

Existen empresas que no tienen un contacto directo con el consumidor final de sus productos, como por ejemplo las empresas del sector manufacturero o también del sector textil. Según Galera, Guerrero y Valero (2001), para poder entregar el producto con el valor agregado deseado y lograr un mayor acercamiento a este (lo cual es el propósito del marketing relacional) se debe empezar con una mayor conexión entre los participantes del microentorno de la empresa: proveedores, distribuidores y cliente final.

Entonces, observando los tipos de marketing se elige al marketing relacional porque comprende también a los otros agentes del microentorno de la empresa: proveedores y distribuidores y brinda las variables necesarias para poder analizar a estos agentes. Además, el sector que se analizará es el manufacturero y estas empresas no tienen contacto con el cliente final, por lo que las relaciones con estos otros agentes son vitales.

1.3. Teorías y Conceptos del Marketing Relacional

Durante finales de la década de los 90, el paradigma del marketing se constituía por la orientación a las ventas, por una visión netamente transaccional. Como señalan Cobo y González (2007), se sabía que el marketing tenía que poseer una visión centralizada en el cliente, pero en la práctica esto no se daba así. Por ello, surge una orientación más relacionada hacia el mercado en el marketing a través de la introducción del marketing relacional.

Ambos términos son convergentes ya que los dos conceptos buscan conseguir una ventaja competitiva al orientar a toda la organización a conseguir un valor agregado y entregarlo a los clientes, consiguiendo satisfacer sus necesidades. Con este tipo de orientación, se busca que el marketing sea comprendido como un proceso que va a afectar a toda la organización.

Entonces, para Cobo y González (2007), el marketing relacional es un tipo de marketing que busca que sea entendido como un conjunto de procesos que cree, comunique y entregue valor a los clientes y permita la administración de las relaciones con los consumidores para poder beneficiar a la empresa y a los grupos de interés.

Para estos autores, dentro del marketing relacional, se toma en cuenta el término de mercados ampliados, ya que este enfoque no solo se centra específicamente en las relaciones con los clientes, sino que también se basa en el mantenimiento de las relaciones con los diversos agentes con los que la empresa se relaciona al realizar sus actividades; como proveedores, trabajadores o clientes internos. Incluso, añaden que las empresas tienen que trabajar de la mano con sus accionistas debido a la relevancia de su perspectiva en la elaboración de la estrategia.

Para Bordonaba y Garrido (2001), el marketing relacional se centra en la creación y entrega de valor para el cliente para cumplir sus expectativas y así se encuentre satisfecho. Para poder lograrlo, es necesario tener claras las actividades a través de las cuales se creará valor.

Los autores ilustran el modelo de los seis mercados de Peck, Payne, Christopher y Clark (como se citó en Bordonaba & Garrido, 2001) que incluyen el mercado de clientes, el cual busca la retención de los clientes para mantenerlos fidelizados en un largo plazo; el mercado de referencias, en el cual los propios clientes destacan las buenas cualidades que encuentren de los productos ofrecidos; el mercado de proveedores, que se basa en la cooperación, la ayuda y la comunicación entre estos y la empresa; mercado de empleados, que supone la motivación que tienen este grupo con la empresa; mercado interno, en el cual las distintas áreas colaboren con el proceso de marketing; y el mercado de influyentes, entidades financieras y estatales que pueden colaborar.

En relación con este tema, Kotler, Armstrong y Amador (2017) señalan que existe la administración de las relaciones con los socios, tanto dentro como fuera de la empresa, ya que para

poder establecer y mantener una relación sólida con los clientes es mejor realizarlo de manera conjunta que solo un área de la empresa. Los socios dentro de la empresa son los diversos equipos que no necesariamente pertenecen al área de marketing, sino que, en un mundo más globalizado e interconectado, hoy en día pueden interactuar con los clientes, especialmente de forma electrónica.

En cuanto a los socios fuera de la empresa se hace referencia a la cadena de suministro, la cual describe un canal más largo que comprende las materias primas, los elementos y los artículos finales que se llevan hacia el consumidor final. El éxito de las estrategias de marketing que emplee la empresa también depende del desempeño de toda esta cadena ya que no todas las empresas tienen contacto con el consumidor final, sino con el cliente que distribuye.

La empresa necesita asociarse con los distintos tipos de distribuidores de manera eficaz para optimizar el proceso y del desempeño de todo su sistema de marketing (Kotler, Armstrong & Amador, 2017). Los distribuidores son un eslabón importante dentro de la cadena de suministro ya que permiten hacer realidad los esfuerzos de marketing y constituyen uno de los participantes principales en la satisfacción del consumidor final.

Por esta razón, definiciones como la de Galera, Guerrero y Valero (2001) son importantes, ya que ellos señalan que para el éxito del marketing de relaciones es muy importante la confianza y el compromiso entre los fabricantes y los intermediarios, quienes deben trabajar colaborando con la empresa para poder mantener la relación de cooperación.

Luego de vistas algunas perspectivas, teorías y conceptos acerca del marketing relacional, resulta conveniente poder señalar y mencionar algunas estrategias del marketing relacional que pueden ser aplicadas por las empresas del sector privado.

1.4. Estrategias de Marketing Relacional

Las estrategias de marketing relacional empiezan primero desde que la empresa adopta una orientación al mercado en la que se busca satisfacer las necesidades del cliente y el establecimiento de una relación duradera que supone beneficios para ambas partes. Además, Cobo y González (2007) señalan que este tipo de marketing exige que la empresa tenga una comunicación y coordinación interfuncional de las áreas que forman parte del proceso con clientes.

Ahora bien, la fidelización de los clientes y el mantenimiento de las relaciones con ellos es solo una parte del marketing relacional, ya que como se señaló en el punto 1.3, existen las relaciones con los demás agentes que forman parte de las actividades de la empresa, a lo cual se le conoce como mercados ampliados. Cobo y González (2007) señalan que la empresa debe tener un plan para cada uno de los miembros de la cadena de valor y debe resaltar cada acción realizada por la empresa como

consecuencia de la estrategia, la cual repercutirá en cada grupo de interés que concebirá la percepción de la empresa en cada persona, al cual se le denomina reputación corporativa.

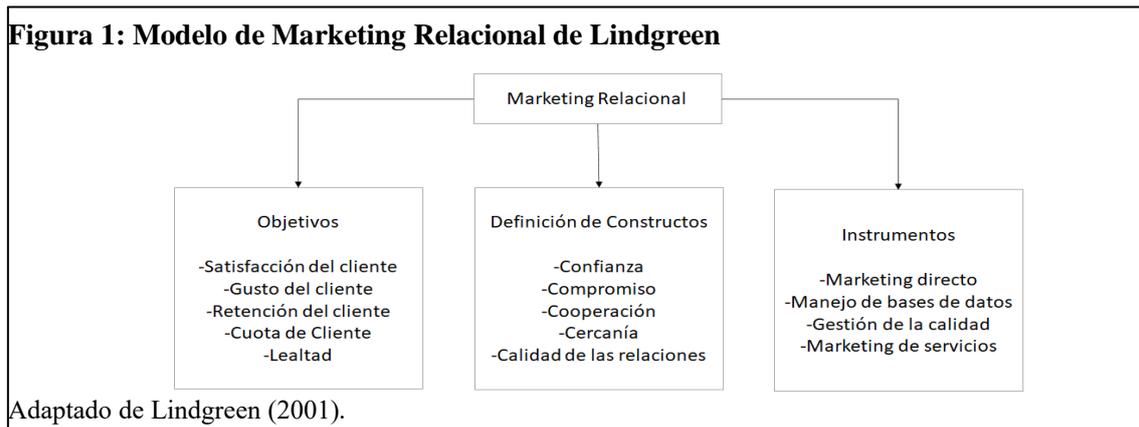
Bordonaba y Garrido (2001) apoyan la idea de Cobo y González ya que se refiere a la estrategia de marketing relacional como el establecimiento de asociaciones y redes con los distintos agentes de mercado y adoptar una orientación de servicio que se basa en los beneficios al cliente, lo que va a causar que la empresa amplíe su oferta y el valor que puede entregar.

También se busca que exista contacto directo con los clientes, pero en el caso de las empresas productoras de bienes de consumo en donde las haya, se debe desarrollar sistemas de información que les permitan mejorar la información que se tiene con los clientes para elaborar un trato personalizado. Entonces un punto clave allí es la creación y constante mejora de las bases de datos que se tiene sobre la información desagregada de los clientes.

Un caso revisado dentro de este punto es el presentado por un lado por Bordonaba y Polo (2006) y por el otro, por Galera, Guerrero y Valero (2001) quienes resaltan las estrategias de marketing relacional relacionadas al canal de distribución. Los autores señalan que se debe desarrollar la confianza y el compromiso entre las partes y si es posible, las acciones se deben desarrollar de manera conjunta; no obstante, la eficiencia del marketing relacional es diferente entre las industrias y específicamente en un sector, ya que las estrategias no son generalizables.

Dentro del modelo de Galera, Guerrero y Valero (2001) se diferencian cuatro elementos: los que alteran la percepción del cliente, los intercambios de información entre la empresa y el canal y las recomendaciones que realizará el canal sobre la empresa. Luego se encuentran los elementos que no alteran la percepción del cliente, ya que son internas. Por un lado, están las promesas, en las que la empresa otorga recompensas si el canal cumple con las expectativas propuestas y, por el otro lado, las amenazas, las cuales si no son cumplidas y no se coopera como se acordó, se aplican sanciones.

Otro modelo visto fue el establecido por Lindgreen (2001), quien divide una estrategia de marketing en tres aspectos clave: objetivos, constructos y herramientas de gestión (ver Figura 1).



Cada uno de ellos tiene elementos con los que se puede analizar el marketing relacional. Estos elementos pueden resultar clave para el establecimiento de una mejor relación con el canal de venta y así poder entregarle el mejor servicio y producto al consumidor bajo un modelo de marketing relacional, mediante la creación de constructos como el compromiso, cooperación y confianza con el canal. Asimismo, está enfocado hacia los consumidores, a través del establecimiento de objetivos de marketing relacional como satisfacción, lealtad, retención o gusto del consumidor.

En síntesis, tener una relación sólida con el canal puede generar que la percepción que tiene el distribuidor sobre la empresa sea influenciada positivamente por las acciones que se realicen en conjunto. Esto en términos de reputación corporativa es clave para que la imagen que proyecte la empresa sea positiva y se establezcan relaciones más fuertes en un largo plazo.

2. Reputación corporativa

Dado que vivimos en un entorno empresarial sumamente competitivo, cada vez es más relevante la interacción que se da entre el cliente y la empresa, dado que, según Wang, Lo, Chi y Yang (2004), el cliente ha pasado de ser un consumidor a un agente cocreador durante el proceso de innovación del producto. Por esta razón, como lo comenta Túnez y Valarezo (2012), las organizaciones llegan a valorar más a sus consumidores o potenciales clientes por encima de sus productos.

2.1. Definición de reputación corporativa

Para iniciar a conceptualizar el término reputación corporativa, es necesario comenzar con la definición que le otorgó Sócrates en el siglo V a. C., la cual fue "Alcanzarás buena reputación esforzándote en ser lo que quieres parecer" (Walker como se citó en Ferruz, 2018). Asimismo, Aristóteles asocia la reputación con la credibilidad, la cual es una idea preconcebida sobre una persona (Sáiz, 2003). Ambas definiciones otorgadas por estos dos filósofos reúnen una similitud al tratarse de ser un juicio de valor hacia alguna persona en particular. Considerando las dos definiciones, en la actualidad la reputación corporativa significa: "Opinión o consideración que se tiene a alguien o algo" y "prestigio o estima que son tenidos de alguien o algo" (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Con respecto a su aporte en el sector empresarial, este se fue acuñando desde los años 80, tal como lo señala Weigelt y Camerer (1988), quienes lo definieron como un activo que generaría ingresos para la corporación, es decir, beneficios económicos e intangibles en base a las acciones pasadas. En comparación, para Fombrun y Van Riel (1997) es una percepción representativa de la empresa basada en su accionar del pasado, así como en su futuro, la cual le permite diferenciarse de empresas que son su competencia. En síntesis, para gozar de reputación corporativa es necesario el transcurrir del tiempo para la formulación de la valoración.

Ahora bien, es necesario explicar las personas consideradas dentro de los grupos de interés, según Dowling (como se citó en Martínez & Olmedo, 2010). Dentro de ellas se encuentran los grupos normativos, quienes son agentes reguladores cuyo fin es hacer respetar las normas; luego están los grupos funcionales, el cual está compuesto por colaboradores, sindicato y proveedores; después están los grupos difusos quienes son la comunidad y los clientes, quienes buscarán obtener valor del bien o servicio recibido por parte de la empresa.

Por otro lado, según Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011) la reputación corporativa presenta siete dimensiones. La primera son las finanzas, la cual debe asegurar resultados rentables. La segunda es la oferta y se debe satisfacer las necesidades de los clientes, calidad de productos y servicios. La tercera es la innovación, la cual garantiza la fácil adaptación a los cambios que enfrenta el sector empresarial. La cuarta es el trabajo y esta debe garantizar un sueldo justo respetando los derechos laborales. La quinta es la integridad, la cual debe asegurar el comportamiento ético de la empresa. La sexta es la ciudadanía, la cual tendrá el apoyo de la empresa mediante distintas actividades sociales que realice. Por último, está el liderazgo donde la empresa compartirá su visión definida con su personal.

2.2. Beneficios y Gestión de riesgos de la reputación corporativa en las empresas

En la actualidad, la reputación corporativa es relevante debido a que el mundo empresarial está enfrentando un entorno desafiante y cambiante, por lo cual se vuelve incierto el futuro y sobrevivencia de las empresas, más aún en épocas de crisis, como la que inició el 2020 a raíz del COVID-19. Esto ha ocasionado que las empresas se involucren de manera más activa con la sociedad civil y todos sus stakeholders. Por ello, Milorad Ajder, Global Service Line Leader de IPSOS (2020), señaló que las organizaciones deben poseer un papel más participativo y con identidad de innovación para gestionar un modelo de negocio sostenible.

A fin de saber cómo gestionar correctamente algún riesgo reputacional es importante considerar los 5 pasos para saber cómo enfrentarlo, según Eccles, Newquist y Schatz (2007). Primero, se debe evaluar la reputación de la empresa de manera cualitativa y cuantitativa, mediante encuestas o focus group realizadas al personal interno y grupos de interés externo. Asimismo, según comenta Schroeder (2011), la valoración es la suma de la calidad del producto, la responsabilidad social, la atención al consumidor, entre otros; por esta razón, las empresas pueden formar su reputación en base a variables controlables y otras que se escapen de su gestión.

Para que la empresa pueda controlar la percepción, debe ser consciente del mensaje que emite, así como la forma de comunicación directa o indirecta que tiene con los stakeholders. De ser directa, se puede confirmar que es una variable controlable dado que el trato se realiza de vendedor a cliente; sin embargo, si es indirecta sucede lo contrario. Finalmente, cuando los mensajes sean recibidos por

el receptor, este será quien interprete la información en base a su criterio. Por ello, siempre se debe elegir los mensajes que serán enviados al público.

El segundo paso para contrarrestar el riesgo según Eccles, Newquist y Schatz (2007) es evaluar el cumplimiento de expectativas de los stakeholders. Luego, después de comparar entre lo que es la empresa versus lo que debe de cumplir, es de vital importancia cerrar las brechas que pueden existir. Después, se deben monitorear las creencias y expectativas cambiantes, mediante estudios sobre las preferencias de los consumidores, el entorno laboral, entre otros. Por último, una persona es la que deberá estar a cargo para que comience a evaluar la reputación. Este líder puede formar parte del área Asuntos Corporativos o Legal.

Ya habiendo gestionado los riesgos, se debe tener claro los beneficios que la reputación genera a la empresa, expresados en 6 componentes.

El primero de ellos es el desempeño financiero (Fombrun, Gardberg & Server, 2000; Wessels, 2003 como se citó en Martínez & Olmedo, 2010). Esto se debe a que la reputación puede generar el aumento del valor monetario del producto o servicio, debido a que no solo se admira el ADN de la cultura organizacional, sino a sus procesos productivos, los cuales hacen suponer que su calidad es superior por sobre otros productos sustitutos (Klein & Leffler, 1981; Milgrom & Roberts, 1986b; Wessels 2003; Rose & Thomsen, 2004; Borraz & Fuentelsaz, 2005 como se citó en Martínez & Olmedo, 2010).

Asimismo, permite la reducción de los costos de transacción porque los proveedores al conocer el incremento de ventas no tendrán temor en generar alguna relación contractual y preferirán trabajar con una empresa socialmente responsable y con mayor presencia en el mercado (Fombrun & Shanley, 1990; Milgrom & Roberts, 1992; Roberts & Dowling, 2002; De Quevedo & otros, 2005 como se citó en Martínez & Olmedo, 2010).

Por otro lado, la empresa tendrá acceso al mercado de capitales para realizar compra venta de activos financieros de diversas empresas. Esto ocasionará que haya una mayor cantidad de interesados en negociar porque al saber de su alta reputación en el desempeño financiero no tendrán dudas si es que se llegarán a cumplir con los contratos y por ende recibir sus pagos a tiempo (Beatty & Ritter, 1986; Milgrom & Roberts, 1986 como se citó en Martínez & Olmedo, 2010). Además, habrá un mayor desempeño de financiamiento porque cada vez es mayor la cantidad de accionistas que prefieren invertir en empresas sostenibles y conscientes de su entorno, tal como lo indica Milorad Ajder en IPSOS (2020b).

El segundo beneficio es el atractivo emocional que podrá ser identificado mediante las respuestas de los consumidores hacia la empresa, a través del uso de redes sociales. Es aquí donde se

presenciará desde el sentimiento de pertenencia hasta quizás el desprecio (Moliner, Sánchez, Callarías & Rodríguez como se citó en Martínez & Olmedo, 2010).

El tercer beneficio es la visión y liderazgo en su sector, el cual le permitirá tener un mayor posicionamiento con respecto a la competencia, dado que su imagen se verá enaltecida por el actuar con su entorno.

El cuarto beneficio será tener un mejor ambiente laboral debido a que favorecerá en la selección del personal porque permitirán contratar a los colaboradores mejor calificados (Stigler, 1962; Wessels, 2003; Rose & Thomsen, 2004 como se citó en Martínez & Olmedo, 2010). Es más, para los trabajadores es más satisfactorio estar trabajando en una empresa reconocida por su reputación en vez de estar ganando quizás un sueldo mayor en cualquier otra empresa.

El quinto beneficio es la responsabilidad social corporativa, la cual contribuirá a diversas causas sociales con el fin de promover igualdad de oportunidades, brindar un mejor entorno para los habitantes cercanos a la localidad de donde se encuentre la empresa, ayudar al cuidado del medio ambiente, entre otros.

El sexto beneficio son los productos y servicios, los cuales mediante su calidad e innovación en los procesos se encontrarán en la capacidad de diversificarse con nuevos productos y en nuevos mercados (Nayyar, 1990; Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002 como se citó en Martínez & Olmedo, 2010).

Conforme a lo señalado, se presentarán los elementos claves que inciden en la reputación corporativa, los cuales fueron agrupados por Case, Goldstein y Queenan (2005) en 4 grupos: conducta del negocio, integridad del producto, principios operacionales e integridad de los empleados. Si se gestiona adecuadamente estos elementos claves se podrá seguir teniendo la relación empresa - stakeholders en orden (ver Anexo B).

2.3. Modelos de medición de la reputación corporativa

A continuación, se explicarán los 2 tipos de modelos de medición de reputación corporativa considerados como los más importantes a nivel internacional. Por un lado, se encuentra el Monitoreo empresarial de reputación corporativa (Merco), y de otro lado, el modelo Global RepTrak Pulse (RepTrak).

A fin de diferenciarlos, como lo indica Pallarés y López (2017), el monitoreo Merco posee una métrica objetiva y se basa en auditorías o valoraciones provenientes de expertos; en cambio, el monitoreo RepTrak maneja una métrica subjetiva porque se basa en el punto de vista de los stakeholders de la empresa.

En primer lugar, se encuentra el Ranking Merco, el cual según Merco (2018), en la primera etapa llamada “Encuesta a Directivos” se solicita a un grupo de expertos proponer el nombre de 10 empresas, cada uno, que consideren líderes en reputación; de esa manera, logran generar un listado de 96 empresas que tendrán que pasar por las siguientes fases del ranking. Luego, sigue la “Evaluación de expertos”, la cual consiste en la evaluación por parte de un equipo de expertos para identificar su posicionamiento reputacional mediante las variables de ética y responsabilidad corporativa, dirección y gestión los resultados económicos financieros, reputación interna y calidad de la oferta comercial (ver Anexo C).

En la tercera etapa, se lleva a cabo la evaluación directa. Es aquí donde Merco auditará a las empresas con el fin de contrastar y validar la información obtenida. En la cuarta etapa, Merco incluirá la evaluación de su Ranking Merco Consumo, el cual incluye la opinión del consumidor final. Finalmente, para calcular el ranking final se hace ponderaciones en base a las variables utilizadas (ver Anexo D).

El modelo RepTrak se caracteriza por ser un instrumento analítico que brinda información sobre las percepciones de los stakeholders de una empresa. A partir del análisis se puede predecir de mejor manera el motivo que provoca las reacciones emocionales de admiración, gusto y confianza de los stakeholders hacia una empresa (Fombrum, Ponzi & Newburry, 2015).

El modelo RepTrak analiza la reputación corporativa basada en siete dimensiones: oferta, innovación, espacio de trabajo, gobernanza, ciudadanía, liderazgo y desempeño.

En la dimensión de oferta, la reputación se ve influenciada por las percepciones de la marca del producto en particular. Se evalúa las percepciones de las ofertas de una empresa en función de si se considera que son de alta calidad, valor y servicio, y en su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la dimensión de innovación, se evalúan las percepciones de una empresa como innovadora y adaptativa. Las empresas que se adaptan al cambio rápidamente lanzan productos nuevos y desarrollan nuevas ideas tienen más probabilidades de ganar admiración y respeto. Publicaciones de prestigio internacional como Bloomberg publican las clasificaciones de estas empresas innovadoras, y esta información llega finalmente a los clientes.

En la dimensión de lugar de trabajo, se evalúa las percepciones de las prácticas laborales para mantener un entorno que muestre preocupación por sus colaboradores, y en donde los traten y recompensen de manera justa y equitativa. Es importante, por ejemplo, contar con empleados satisfechos que sean menos propensos a renunciar y, por el contrario, sean más propensos a actuar como embajadores de la empresa y otorguen una calificación favorable a su empleador. Esto genera,

en consecuencia, que haya potenciales candidatos a colaboradores con un nivel elevado de conocimiento.

En la dimensión de gobernanza, se evalúan las percepciones éticas, justas y transparentes de los stakeholders de una empresa. Aquí es relevante contar con estructuras de gobierno sólidas en una empresa, ya que ello permite gestionar la reputación corporativa. Cuando más se perciba a una empresa con cualidades de ética y transparencia, genera admiración y confianza en sus stakeholders.

En la dimensión de ciudadanía, se evalúa las percepciones de los stakeholders de una empresa como respetuosa por el medio ambiente, que defienda causas benéficas y contribuya positivamente a la sociedad. Cuando una empresa comunica a sus stakeholders sus buenas acciones genera respeto y admiración entre ellos.

En la dimensión de liderazgo, se evalúa las percepciones de los líderes como gerentes excelentes y visionarios, y firmes patrocinadores de sus empresas. Los líderes atractivos atraen una cobertura favorable de medios y tienen respaldo de inversiones. Ello representa en los stakeholders credibilidad de las actividades de una organización, aumenta la confianza en ésta y genera reputación corporativa.

En la dimensión de desempeño o rendimiento, se evalúan las percepciones de los stakeholders sobre el rendimiento financiero general, la rentabilidad y las perspectivas de crecimiento de una empresa.

En conclusión, si bien ambos modelos de medición de reputación corporativa son reconocidos a nivel internacional, cabe indicar que el modelo Merco se centra en la evaluación de los directivos, a comparación del modelo RepTrak el cual contempla al público en general, quienes son los que se establecerá una relación mucho más sólida (ver Anexo E).

Dado que el presente estudio se centrará en la relación que se tiene con el canal de distribución, elegiremos el modelo RepTrack dado que se podrá analizar de manera directa el grado del vínculo emocional entre los grupos de intereses y las organizaciones. Asimismo, es importante como comenta Villafañe (2004) el poder determinar de manera imparcial el grado de las características de la reputación.

3. Estudios empíricos acerca de estrategias de marketing relacional y de modelos de reputación corporativa

En este acápite se presentarán casos empíricos relacionados a ambos conceptos, estrategias de marketing relacional y modelos de reputación corporativa.

3.1 Casos empíricos de marketing relacional de los stakeholders con sus empresas

En la tesis de Lillo (2015), se observa un caso empírico acerca de la estrategia relacional llevada a cabo por una empresa mediana del sector industrial, que se dedica a la compraventa de artículos industriales y maquinaria. El autor decidió escoger esta empresa debido a la cantidad de relaciones que tiene con su entorno y señala que además de la compraventa se dedica al mantenimiento de las maquinarias, un punto importante para poder establecer relaciones.

El autor analiza la estrategia relacional adoptada por la empresa a través de cuatro puntos: el ámbito interno, primero se tiene que lograr que cada departamento de la empresa tenga buenas relaciones. De la implicación de cada miembro de cada área de la empresa, va a depender que se satisfaga la necesidad del cliente al final. Otro elemento de análisis en la estrategia de esta empresa son las relaciones laterales, pues la presencia de agentes en el entorno de la empresa condiciona su presencia en el mercado.

El tercer elemento de la estrategia de marketing relacional es la relación con los proveedores, presentados como los aliados perfectos para cualquier tipo de organización. El cuarto elemento en la estrategia es la relación con los clientes, la cual ya ha sido abordada durante el trabajo de investigación y, en el caso particular de la empresa industrial, el contacto con ellos es básicamente a través de llamadas telefónicas. Este tipo de relación es directa, pero no eficiente, pues el autor señala que existen escasos operarios telefónicos.

En conclusión, luego de analizar a la empresa, para el autor las empresas pueden estar realizando acciones que guardan relación con el marketing relacional sin estar desarrollando una estrategia como tal. Lillo (2015) señala que el marketing relacional no cuenta con pasos definidos a implementar, como si fuera un manual de pasos a seguir, debido al factor humano.

Otro caso que se analizó fue el de Mondragón (2017), quien realizó su trabajo de tesis acerca de la influencia del marketing relacional de redes sociales de Pilsen sobre jóvenes y adultos. En este caso, el autor se enfoca más en el consumidor final, quien es también un elemento importante ya que es quien finalmente consumirá el producto y además usa el modelo establecido por Lindgreen (2001) y Das (como se citó en Mondragón, 2017). Para ellos, toda la literatura de Marketing Relacional se basa en 5 elementos: instrumentos, temas de discusión, aplicaciones en la industria, establecimiento de objetivos y definición de constructos,

En ese caso, el autor evalúa a Pilsen Callao y la forma en cómo se comunica y crea relaciones con sus consumidores, la empresa está tratando de crear un mejor vínculo con sus clientes y así, de esta manera, busca mejorar la percepción de su marca por parte de ellos.

Otro estudio empírico es el de Bordonaba y Polo (2006), en el cual señalan que en las industrias en las que existe un alto grado de relaciones personales, las empresas van a recibir un efecto

mayor gracias a una estrategia relacional. Por esta razón, un canal minorista, por ejemplo, ofrece a los clientes una mayor atención en el servicio y así, se desarrolla un vínculo más a largo plazo, a diferencia de mercados y panaderías. Así, si tanto la empresa como el canal pueden desarrollar estrategias de cooperación, se puede realizar un mayor intercambio de información (la empresa puede potenciar al canal con TICS, como una ventaja para ambas) y que tanto la empresa como el canal cuenten con un mismo objetivo.

Bordonaba y Polo (2006) realizan un análisis de correlación entre las empresas y los canales, obteniendo resultados positivos en el que se evidencia que las relaciones bilaterales fomentaron la cooperación e integración de los objetivos que son perseguidos tanto por la empresa y el distribuidor. Señalan un punto importante también que es la exclusividad, ya que estimula a ambas partes al generarse una relación estable, de larga duración y de interacción mutua.

En esta investigación se tomará otro tema como eje que es el de la reputación corporativa que toma las percepciones de todos los agentes a lo largo de las actividades que realiza la empresa, así como también de la percepción de marca que tienen los clientes. A continuación, se presentan estudios empíricos más relacionados a la reputación corporativa.

3.2 Estudios empíricos sobre medición de reputación corporativa en empresas

En la investigación desarrollada por Casado y Salazar de Funes (2017), se analizan las ideas concebidas de la cerveza Heineken en el comercio nacional. Dicho análisis demostró que la empresa dueña de la cerveza es la más reconocida y respetada en su país ¿Cómo se logra esto? Mediante estrategias de adquisición de marcas locales como también una estrategia de comunicación global.

Mediante la comunicación corporativa, las empresas obtienen una sostenibilidad en mercados globales donde se desempeñan. La marca corporativa asume un rol importante en la decisión de compra de un cliente (Capriotti como se citó en Casado & Salazar de Funes, 2017). En el caso analizado, para que Heineken sea valorada por sus clientes, debe construir y fortalecer las relaciones con sus clientes y grupos de interés mediante la confianza y transparencia.

La reputación corporativa tiene como objetivo al cliente únicamente (Hatch y Schult, 2010; Melo & Garrido-Morgado, 2012 como se citó en Casado & Salazar de Funes, 2017). De los índices de reputación corporativa existentes, se destaca el índice RepTrak Pulse donde se mide la reputación de una empresa global por su característica transcultural (Ponzi, Fombrun & Gardberg, 2011). Con este índice se puede establecer objetivos, causas y consecuencias de la reputación de marcas, comparando éstas con otras empresas del sector estudiado (Hernández, Losada y Macías como se citó en Casado & Salazar de Funes, 2017). La reputación se sustenta en siete dimensiones, o estándares, para aplicarlos en los diferentes países a los que se desea aplicar (ver Anexo F).

En el caso de estudio, Heineken desarrolló la estrategia de compra de marcas de cerveza a nivel local para aumentar la notoriedad de marca corporativa, pero a la vez destacó atributos valorables para las percepciones de sus stakeholders. Esto se confirma de acuerdo con los resultados del estudio aplicado por Casado y Salazar de Funes (2017): una encuesta realizada a una muestra de encuestados universitarios de España y Holanda. Más del 90% de ellos, conoce a la marca corporativa Heineken, pese a que no todos son de la ciudad de origen de esta marca. También, conocen varias marcas que pertenecen a esta institución empresarial. Asimismo, reconocen en Heineken una buena reputación, por características como la innovación que aplica la empresa en sus procesos y el medio ambiente. Como atributos adicionales, los encuestados de la ciudad de origen de la empresa consideran a la contribución social que entrega la marca y la relación calidad precio de sus productos.

Heineken, en conclusión, logra una reputación global de cerveza muy sólida que es mayor incluso al posicionamiento de liderazgo del sector de cerveza en cada país a causa del modelo RepTrak.

4. Marco analítico del Marketing Relacional como estrategia para mejorar la Reputación Corporativa en la industria de bebidas

En esta sección se eligen los factores principales al elegir una estrategia de marketing relacional que mejore la reputación corporativa, es decir, la percepción que tienen los stakeholders y los clientes acerca de la empresa y su marca dentro de la industria de bebidas del sector manufacturero.

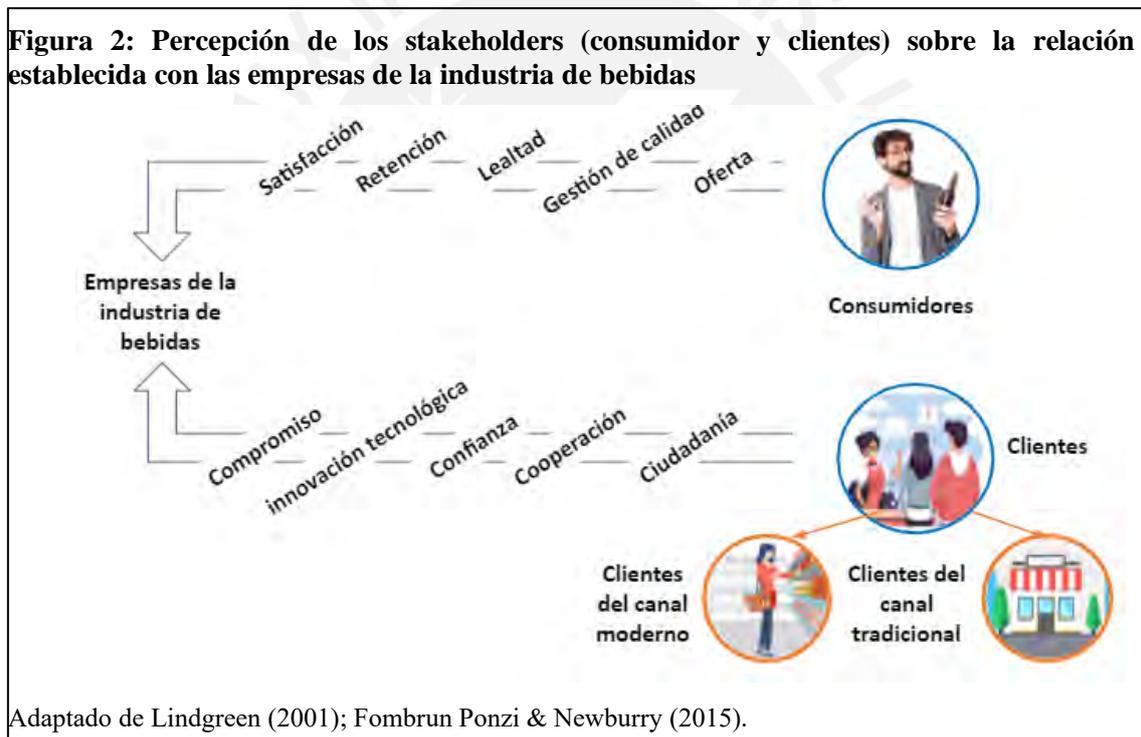
4.1 Marco analítico elegido

En esta investigación, además de tratar sobre una estrategia de marketing relacional se considerará el modelo de la reputación corporativa, el cual es la suma de percepciones de todos los agentes a lo largo de las actividades que realiza la empresa. Dado que se presentaron algunas definiciones y conceptos sobre el marketing relacional, el que más se aproxima a la investigación a realizar es el modelo de Lindgreen (2001). Se elige este modelo debido a que este enfoque de marketing relacional abarca tanto la percepción que tiene el consumidor como la del cliente del canal de distribución. Con este modelo será posible encontrar las características de ambos sujetos en la investigación. Asimismo, habiendo identificado los modelos de reputación corporativa, el modelo más pertinente para aplicarse es el del modelo RepTrak, debido a que posee una métrica subjetiva por dar una mayor valoración a las ideas y/o percepciones que tienen los stakeholders acerca de las empresas, en comparación al modelo Merco cuya valoración proviene principalmente de expertos.

En síntesis, se integraron dos teorías relacionadas con la estrategia de marketing relacional presentes en el modelo de Lindgreen como el concepto utilizado de reputación corporativa establecido por el modelo de RepTrak.

A este modelo teórico se le ha denominado “Percepción de los stakeholders (tanto el consumidor y los clientes) sobre la relación establecida con las empresas de la industria de bebidas del Perú”. Mediante el mismo se busca construir un marco analítico sobre el marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú.

De este modo, por el lado de los objetivos de la estrategia de marketing relacional para con el consumidor se tienen los conceptos de satisfacción, retención, grado de lealtad, percepción sobre la gestión de calidad del modelo de Lindgreen y la oferta o producto ofrecido del modelo RepTrak que inciden sobre la percepción de estos acerca de la empresa. De igual manera, por el lado de los clientes se encuentran el compromiso, confianza, cooperación, comunicación del modelo del Lindgreen y, la innovación tecnológica y ciudadanía del modelo RepTrak que inciden sobre su percepción que tiene sobre la empresa.



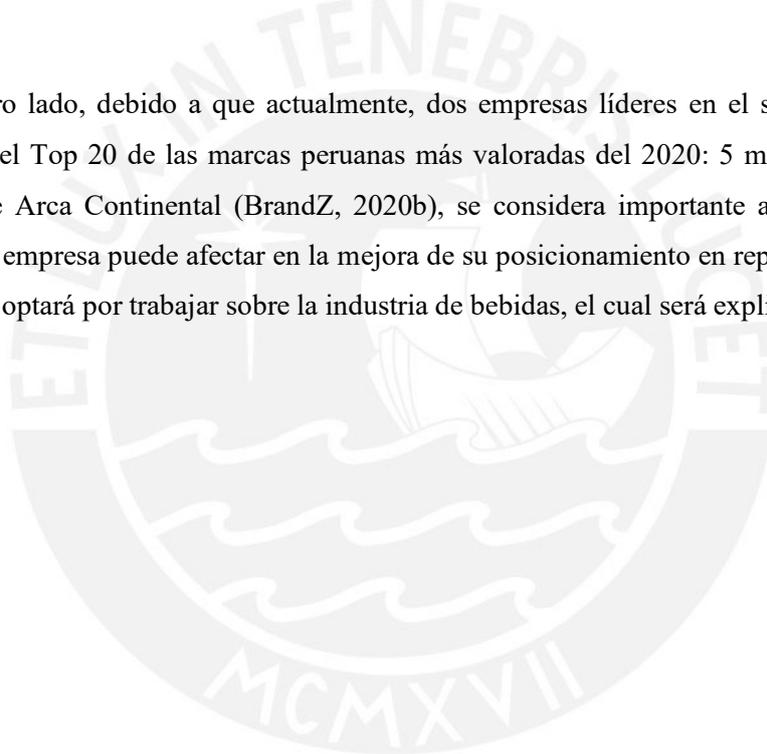
4.2. Marco analítico en la industria de bebidas del sector manufacturero

El presente trabajo estudia los conceptos antes definidos hacia la industria de bebidas del sector manufactura. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), existen 21 sectores industriales, de los cuales las industrias manufactureras pertenecen al Sector C pues incluyen la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Las unidades manufactureras pueden elaborar los materiales o contratar a otras unidades para que elaboren estos materiales, aun así, siguen siendo parte de las actividades manufactureras.

Dentro de este sector existen 24 divisiones y para fines de este trabajo de investigación se escogerá la División 11 - Elaboración de bebidas (elaboración de bebidas no alcohólicas y agua mineral, la elaboración de bebidas alcohólicas obtenidas principalmente por fermentación, como cerveza y vino, y la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas).

Dado que en una empresa de bebidas existen diversos canales para llegar al consumidor, llámese canal moderno o tradicional donde se encuentran las bodegas, supermercados, tienda de conveniencia, entre otros, el modelo de Lindgreen es aplicable porque sus variables pueden describir y analizar el tipo de relación existente entre la empresa y stakeholders. De la misma manera, ya que el modelo RepTrak da mayor relevancia a las percepciones u opiniones, es más sincero el análisis a recabar dado que sus dimensiones se estudiarán de manera directa en cada relación establecida por la empresa.

Por otro lado, debido a que actualmente, dos empresas líderes en el sector de bebidas se encuentran en el Top 20 de las marcas peruanas más valoradas del 2020: 5 marcas de la empresa Backus y 1 de Arca Continental (BrandZ, 2020b), se considera importante analizar cómo dicha relación con la empresa puede afectar en la mejora de su posicionamiento en reputación corporativa. Es así como se optará por trabajar sobre la industria de bebidas, el cual será explicado en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se examinarán los dos conceptos principales del presente trabajo en la industria de bebidas del sector manufactura en el Perú, iniciando con un análisis de este. Finalmente, se describirán estrategias de marketing relacional aplicadas a la reputación corporativa de una empresa que pertenezca a la industria de bebidas.

1. El sector manufacturero: industria de bebidas en el Perú

En este apartado se presentará la relevancia y características del sector manufacturero, y luego se realizará un análisis del sector a través de las herramientas FODA, PESTE y las cinco fuerzas de Porter; luego de ello, las conclusiones acerca de la información sectorial analizada que permitan comprender su importancia para el marco analítico elegido.

1.1. Característica y relevancia del sector

La economía del Perú posee tres sectores productivos: el primario, el secundario y el terciario. El primero consiste en obtener recursos de la naturaleza para que se conviertan luego en materias a utilizarse en la elaboración de un producto. El segundo se conforma por actividades productivas, las cuales utilizan las materias obtenidas del sector primario para que formen parte de la fabricación de un bien. Por último, el tercero está establecido en la entrega de los bienes o servicios elaborados. (Instituto Peruano de Economía, 2017).

Dentro del sector secundario se encuentra la manufactura nacional, la cual se divide en manufactura primaria y no primaria, según lo indica el Banco Central de Reserva del Perú (como se citó en Guevara, 2014). La industria de bebidas, la cual se investigará en esta tesina, se encuentra en la manufactura no primaria.

Por otro lado, para poder clasificar las actividades económicas ya sea de bienes o servicios, se debe recurrir a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). En base a ello, según indica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010) se puede identificar que la Industria Manufacturera pertenece a la sección C y posee 24 divisiones. La perteneciente a la elaboración de bebidas no alcohólicas, alcohólicas y destiladas, y agua mineral se encuentra en el segundo lugar.

El sector manufacturero durante el 2016 fue el segundo sector más grande de la economía peruana, según lo menciona la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de la Producción (OEE, 2016). Asimismo, como lo indica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) en la Encuesta Económica Anual, la industria que lideraba las ventas del sector era la de alimentos y bebidas con un 36.7%, (ver Figura 3), y a la vez el 18,4% de industrias pertenecen a ella.

Además, fue la que generó mayor empleo a los ciudadanos, ya que representó el 41,4% del total de empleadores en el sector manufactura.

Figura 3: Ventas netas de las empresas manufactureras



Fuente: INEI (2018).

Durante el 2019, como lo indica el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020c), la participación de la industria alimenticia se redujo en un 0,7%; sin embargo, el comercio al por mayor y menor aumentó a causa del aumento en ventas de alimentos y bebidas en un 4,5%. El crecimiento de las ventas y participación en el mercado se puede evidenciar en el Ranking de las 500 empresas más grandes del Perú elaborado por América Economía (2020), la cual tiene como herramienta de medición el porcentaje de ventas generadas. En esta se evidencia que, durante el 2018, solo hubo 7 empresas de la industria de bebidas en el ranking, pero al año siguiente se incorporó una, llegando a ser 8: Industrias San Miguel, Ajeper, Backus, Arca Continental, Aje Group, Cervecería San Juan, Embotelladora San Miguel del Sur y Corporación Lindley.

De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2020), en marzo del presente año se pudo evidenciar la disminución de producción manufacturera en un 32.2% con respecto al año pasado. Con respecto a la industria bebidas, la bebida malteada y de malta sufrió una disminución del 47.4% en su comercialización, como lo indica la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de la Producción (OEE, 2020), y se debe a que durante la primera etapa de reactivación económica solo las empresas tuvieron autorización para comercializar el stock que había en sus almacenes.

Por otro lado, cabe mencionar que aparte de la situación que viene viviendo la industria de bebidas, estas siguen siendo reglamentadas por la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, en la cual se solicita que todos los alimentos procesados tengan las 4 etiquetas de octógono que indique qué bebidas contienen altas cantidades de grasas trans, grasas saturadas, azúcar y sodio (Decreto Supremo No. 015- 2019-SA., 2019).

Esta implementación sobre las etiquetas de octógonos generó la disminución de las ventas de los alimentos con el contenido excesivo de grasas saturadas, azúcar, grasas trans y sodio, siendo las empresas de dulces y gaseosas las más afectadas (Mercado Negro, 2019).

1.2. Análisis FODA y PESTE

En esta sección se realizará el análisis FODA y PESTE de la industria bebidas del sector manufactura en el Perú.

1.2.1. Análisis FODA

Un análisis FODA, de acuerdo con Chapman (2004) es una herramienta muy útil para la toma de decisiones, la cual permite comprender la estrategia, posición y dirección de un negocio. Para esta investigación, el análisis FODA se aplicará a la industria de bebidas en el rubro de manufactura.

a. Fortalezas

Una de las fortalezas a considerar consiste en el trabajo continuo entre las empresas de la industria bebidas y sus aliados como los bodegueros, canal de venta donde se redime un gran porcentaje de las ventas de sus productos. Por ejemplo, en el caso de las bebidas alcohólicas, Backus señala el gran trabajo que viene realizando con el canal bodegas mediante capacitaciones a líderes de este negocio, que les permite tener un mayor y mejor conocimiento de herramientas como finanzas y ventas que impulsen aún más a su crecimiento (“Backus & el Perú”, 2019). En el contexto actual de pandemia, las bodegas han sido duramente golpeadas por la reducción de su nivel de ventas, el cual llegó incluso al 50% (“Bodegas de barrio registraron una caída de 50% en sus ventas a raíz de la cuarentena”, 2020), y al ser un canal de venta primordial en la industria de bebidas, empresas como Industrias San Miguel entregan su apoyo mediante capacitaciones para dar soluciones efectivas a las crisis, a través del programa “Mejorando mi bodega”, con apoyo de Centrum PUCP, la escuela de negocios (Press Peru, 2020).

Como otra fortaleza, se identifica las alianzas existentes entre empresas de la industria con comunidades responsables de proporcionar insumos indispensables para la elaboración de bebidas a nivel nacional, lo cual permite obtener productos de calidad y brindar oportunidades de empleo a estas comunidades a cambio. Por ejemplo, el Grupo Aje, a través de su bebida Bio, genera un modelo de negocio sostenible ya que trabaja directamente con las comunidades de Loreto y Ucayali al comprar productos como camu camu y aguaje, insumos destinados a la elaboración de bebidas con bajo contenido de azúcar (Info región, 2020). Backus, en el contexto actual de pandemia por el nuevo coronavirus, ha realizado la compra de 4 mil toneladas de maíz amarillo duro originario de las regiones de La Libertad y Lambayeque, que apoyará a la reactivación de la industria agrícola en el país (“Backus comprará 45 mil toneladas de maíz amarillo en los próximos 3 años para ayudar en la reactivación de la agricultura peruana”, 2020).

Además, otra fortaleza de esta industria es el adecuado sistema de distribución y cadena de abastecimiento, crucial para una buena adaptación a los cambios del contexto actual por la pandemia.

Una de las empresas de bebidas, Grupo Aje, estuvo obligada a reorientar la producción de sus productos, ajustando la demanda proyectada hacia las categorías con mayor demanda por la población, como el agua embotellada (Yovivoaje, 2020).

b. Debilidades

Entre las debilidades de la industria de bebidas, está, el aún bajo nivel per cápita de consumo de bebidas como la cerveza, señalado por el CEO de Backus, Sergio Rincón (Palacios, 2020). Esto exige que se generen nuevas estrategias para fomentar el consumo de este tipo de bebida y modificar el comportamiento de compra del consumidor, que, en el contexto actual de pandemia, ya no puede visitar bares, discotecas o restaurantes, aún prohibidos.

Como otra debilidad, está la estacionalidad de productos relacionada con fechas festivas, en el caso del Perú, como la Semana Santa, Carnavales, Fiesta de San Juan, entre otros.

c. Oportunidades

Una de las oportunidades que se abre para esta industria es la revaloración de sus consumidores hacia sus marcas durante esta nueva normalidad, debido a acciones puntuales de responsabilidad social empresarial. Algunas de las acciones aplicadas por esta industria se traducen en iniciativas que fomentan el apoyo de bodegas, como Backus y la entrega de kits de bioseguridad a los mismos, (Palacios, 2020), la asociación con el Grupo Scotiabank para la entrega de préstamos a bodegueros como garante (Perú Retail, 2020b). También, apoyo a nuestros productores de frutas y verduras mediante el desarrollo de cadenas de abastecimiento, como en el caso del Grupo Aje y las localidades de Loreto (“Minam impulsa recuperación económica de los pueblos indígenas de la Amazonía”, 2020)

Como otra oportunidad, se presenta el mayor alcance a sus consumidores mediante el uso de herramientas digitales que no impacten el margen de ventas, ya golpeado rotundamente por la pandemia. Esto genera mayores facilidades de pago para sus clientes y a la vez, exigencia a las empresas de esta industria para adaptarse al uso de estas herramientas. Ejemplo de ello es Grupo Aje, empresa peruana con presencia internacional, que ya utiliza una tienda online mediante una página web, para ofrecer su cartera de productos a clientes de Callao y Lima Metropolitana con pagos en efectivo y contra entrega (Mercado Negro, 2020)

d. Amenazas

De todas las amenazas existentes para la industria, la que tiene un rol que impacta directamente es la pandemia por el nuevo coronavirus. Este nuevo contexto ha ocasionado índices históricos de niveles de desempleo. Solo en el trimestre de febrero a abril del presente año, el nivel

de desempleo llegó a afectar directamente a más de un millón de peruanos (“En Lima 1.2 millones de personas se quedaron sin empleo: Efecto COVID-19”, 2020). Esto se traduce en un menor gasto en aquellos productos que no son indispensables para el hogar. Un claro ejemplo es la reducción del gasto hacia productos como la cerveza y otras bebidas alcohólicas, con -4.0% y -30.3% respectivamente en el primer trimestre del año (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020b).

Otra amenaza que influye en el comportamiento de los clientes es la búsqueda de un estilo de vida saludable, lo que impacta directamente en el consumo de bebidas carbonatadas. Un estudio realizado a la población de Lima Metropolitana halló que un 84% iba a cambiar su hábito de consumo reduciendo la compra de productos con octógonos, que indican el nivel de azúcar de un producto en particular, entre otros (Perú Retail, 2019). Sobre todo, ahora, en el contexto de pandemia, muchas personas están fomentando o ya practican hábitos saludables que les permitan estar mejor preparados ante la presencia del nuevo coronavirus.

1.2.2. Análisis PESTE

Esta herramienta permite comprender cómo crece o decrece un mercado, y, por consiguiente, a dónde se dirige un negocio. Se compone por las iniciales del factor político, factor económico, factor social y factor tecnológico. En algunos casos los factores se extienden a otros más, como los factores ecológicos, según Chapman (2004).

a. Factor político

En este factor, se considera el impacto del impuesto selectivo al consumo (ISC) a los productos como la cerveza y bebidas alcohólicas. De acuerdo a la metodología señalada por el Ministerio de Economía y Finanzas, las tasas se actualizan cada año, y usan a la inflación como uno de los factores para calcular el Impuesto Selectivo al Consumo (“Suben impuesto a cigarrillos, pisco y licores”, 2020). Esto, en consecuencia, obliga a que las empresas de esta industria incrementen sus precios en un esfuerzo por obtener margen de ventas.

Por otro lado, la ley que obliga a las marcas de alimentos procesados a utilizar los octógonos de advertencia, también impacta en el consumo de productos como bebidas carbonatadas. De acuerdo con lo indicado por el estudio de la consultora Kantar (Trigoso, 2019), productos como las gaseosas con aquellos que más cayeron en consumo, al contar con un porcentaje alto en azúcar.

b. Factor económico

Como factor económico, la pandemia por el nuevo coronavirus ha desencadenado una grave crisis económica, reflejada en la pérdida de empleo (“Suben impuesto a cigarrillos, pisco y licores”,

2020). Sólo en el grupo poblacional de 25 a 44 años, la caída de empleo llegó a un 26.4% entre el trimestre de febrero a abril del 2020. En consecuencia, la población carece de efectivo suficiente y debe considerar aquellos productos imprescindibles dentro de su canasta básica, en la cual no se considera a una bebida carbonatada o alcohólica.

c. Factor social

El consumo de gaseosa en el Perú a la fecha, debido a la pandemia por el nuevo coronavirus, el comportamiento del peruano se ha modificado aún más, dando pie a que gaste ahora menos en la compra de bebidas a comparación de nueve semanas atrás (Perú Retail, 2020c). En consecuencia, estos productos se han visto obligados a subir sus precios hasta en un 0.7%, de acuerdo con lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (“INEI: precios al consumidor de Lima Metropolitana cayeron 0,27% en junio”, 2020).

d. Factor tecnológico

En cuanto al factor tecnológico, la industria de bebidas ha sabido adaptarse a los cambios que exigen la nueva normalidad por la pandemia del nuevo coronavirus. A la fecha, utilizan herramientas tecnológicas como páginas web conectadas a pasarelas de pago que permiten la adquisición de productos de manera más fácil, segura y rápida, por parte de sus consumidores, los cuales ya exigen el uso de herramienta de e-commerce antes que el canal presencial de compra (Perú Retail, 2020a). Por ejemplo, Backus lanzó la plataforma BackusYa, con la cual el cliente puede adquirir bebidas mediante pago digital y recibir sus productos mediante delivery a los hogares (Backus, 2020).

e. Factor ecológico

Medir el impacto ambiental, por ejemplo, en el reciclado de botellas de plástico, puede hacer la diferencia, y es una actividad que ha sido acogida por las empresas de la industria de bebidas. Por ejemplo, Coca Cola Perú, bajo la marca de agua embotellada San Luis, logró que más de 140 millones de botellas se reciclen en el país durante el 2019. A principios de este año, utilizó el carrito Recicla Móvil para obtener envases de plástico y difundir la cultura del reciclaje en varios distritos de Lima Metropolitana (Coca Cola Perú: 2020b).

En cuanto al apoyo para los responsables de fomentar el reciclaje, empresas de bebidas como Pepsico, Coca Cola, y embotelladoras, con el apoyo de la ONG Recicla,Pe!, participan en el programa “Yo te cuido 2.0” el cual busca entregar implementos de seguridad y kits de limpieza que protejan a los recicladores en sus labores diarias (RPP, 2020).

1.3. Cinco fuerzas de Porter

En esta sección se realizará un análisis del sector mediante las cinco fuerzas de Porter, las cuales son: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y, finalmente, la rivalidad entre las empresas.

1.3.1. La entrada de nuevos competidores

Actualmente la población se encuentra en una situación complicada debido a la pandemia generada por el Covid-19. Existen nuevos protocolos que se deben implementar y tener en cuenta al momento de ingresar al sector, como el “Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19 en el trabajo” aprobado por Resolución Ministerial en el Minsa. Además, particularmente en el Perú, varias empresas han quebrado debido a la falta de liquidez porque los trabajos se detuvieron por bastante tiempo.

Según la Revista Industria Alimentaria (Food & Healthing Consulting, 2020), las oportunidades para poder realizar fusiones y adquisiciones se encuentran en un ritmo acelerado a medida que crece el número de empresas que van cerrando o quebrando. Como se señaló, existieron muchos cierres de empresas desde mediados de marzo.

Ante esta razón, la entrada de nuevas empresas a la industria de bebidas es medio-alto debido a las nuevas oportunidades que se están originando. Además, estas oportunidades se generan debido al alza del uso de lo digital, pues las personas realizan sus pedidos a través de plataformas online y también los canales de distribución se encuentran cambiando constantemente para poder modernizarse.

No obstante, en Perú un obstáculo que pueden encontrar las empresas entrantes son las instalaciones y los procesos que se encuentran ya definidos por las empresas que se encuentran posicionadas a lo largo de los años en el sector como las empresas Backus, Aje o Lindley que son líderes mediante sus productos ya establecidos.

1.3.2. La amenaza de productos sustitutos

En este sector la amenaza de productos sustitutos es media por dos motivos: el primero es que las bebidas son un bien que compran regularmente para los clientes en su mayoría, por e. No obstante, el segundo motivo es que existen diferentes variedades o tipos de producto que no necesariamente son indispensables, por ejemplo, la destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas -actividad 1101 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010) que son elegidas más que todo, de acuerdo con la preferencia del consumidor.

Es allí donde los productos de las empresas que desarrollan este tipo de actividad son los que tienen la tendencia a ser sustituidos por otros. Así, una persona puede decidir comprar una cerveza o un vino o una gaseosa, siendo entre ellos sustitutos.

1.3.3. El poder de negociación de los clientes

En este sector el poder de negociación de los clientes es alto ya que dentro de cada actividad comercial existen diversas variedades de productos. Por ejemplo, en las gaseosas, al darle muchas opciones a los consumidores para poder elegir: Inca Kola, Guaraná o Big Cola, entre muchas otras. Y si el consumidor no desea una gaseosa, pues tiene la opción de elegir una bebida cítrica. Se vuelve necesario que las empresas, por ejemplo, de la industria de bebidas puedan desarrollar acciones para crear relaciones con los clientes pues la posibilidad que tienen ellos para poder cambiar de marca es alta. Entonces, las empresas deben fidelizar a la cantidad máxima de clientes que pueden devolver el valor entregado a través de los beneficios extra que puedan crear.

1.3.4. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector es bajo. En este sector, mayormente las materias primas provienen del sector primario (Produce, 2015), para que luego las empresas puedan procesar y elaborar productos. Por el lado de los distribuidores, el poder de negociación varía según el canal en el cual se venda los productos y la empresa que los brinde.

Por ejemplo, una empresa pequeña de la industria de bebidas que quiere vender sus productos en un supermercado como Wong o Tottus va a encontrar dificultades en el tiempo de cobro pues el canal tiene un poder alto. En cambio, si una empresa como Backus quiere vender Guaraná en una bodega, una tienda de conveniencia o un supermercado va a poder realizarlo con normalidad, pues el canal tiene un poder bajo. De esta manera, se señala que el poder de negociación del distribuidor varía según la empresa que quiera vender sus productos.

1.3.5. La rivalidad entre las empresas

En este sector, la rivalidad entre las empresas que forman parte es media, pues esto se da más que todo a través de la competencia en los precios o las distintas variedades de sabor que pueda existir dentro de la industria de bebidas.

Entonces, la rivalidad no es alta, pero puede llegar a crecer si es que los productos ofrecidos por las empresas no tienen un valor agregado. Lo que tienen que buscar las empresas de la industria es añadir valor agregado a sus productos para que la rivalidad no se acentúe y tenga ese diferencial que los pueda volver la primera opción en la mente del consumidor.

1.4. Conclusiones de la situación del sector

El impacto de la pandemia generada por el Covid-19 ha cambiado en algunos aspectos la forma en que se trabajaba y la industria de bebidas no es ajena a ello. Aquí se producen y venden productos indispensables para el consumo humano incluso con frecuencia diaria.

Un elemento que ya se encontraba en el mundo laboral, pero ha tomado más fuerza es la digitalización de los procesos. Como señala la Revista de Industria Alimentaria (Food & Healthing Consulting, 2020), se espera un panorama post pandemia favorable en el que las oportunidades no van a faltar pues, así como existen perdedores también se encuentran los grupos que han ganado.

Por ejemplo, la tendencia en la que las personas realizan pedidos a su hogar es creciente pues, como se señala en la Revista de Industria Alimentaria (Food & Healthing Consulting, 2020), las ventas de las empresas fuera de las instalaciones ya estaban creciendo y los pedidos a contra entrega se han triplicado desde los niveles anteriores al Covid-19 y se espera que estos puedan representar más del 100% del crecimiento de las ventas durante los próximos tres años.

Un punto importante en este proceso de venta para una empresa del sector manufactura es el canal de distribución, pues es quien va a realizar la venta del producto al consumidor final. Entonces, la empresa tiene que esforzarse en poder establecer relaciones con sus distribuidores y realizando los protocolos necesarios debido a la situación por la que pasa el Perú y el mundo. Así, puede generar aún más ventajas y formas innovadoras de enfrentar la crisis.

2. Estrategias a analizar en el sector

En esta sección se hará un análisis de los principales factores del marco analítico elegido correspondientes a la industria de bebidas dentro del sector manufactura. Así, se analizará los factores relacionados al marketing relacional y la reputación corporativa.

2.1. Estrategia de marketing relacional en empresas del sector manufacturero: industria de bebidas

En el primer capítulo se definió un marco analítico para poder implementar en el sector a escoger. En el presente trabajo de investigación se analiza la industria de bebidas dentro del sector manufactura y, en una empresa que forme parte de esta industria es necesario enfocarse además de una estrategia hacia el cliente, un enfoque también hacia el canal de distribución.

Así, Lindgreen (2001), presenta un modelo de estrategia de marketing relacional, el cual ayuda a analizar los puntos necesarios a reforzar por parte de una empresa en el sector para poder crear relaciones con los clientes y mejorar la reputación corporativa de la empresa a través de una mejor calidad en la relación empresa-cliente y en la relación empresa-consumidor.

Son tres los elementos que forman parte de este modelo: objetivos del marketing relacional (en este caso va más orientado al resultado final por parte de los clientes), definición de constructos (enfocado al canal de distribución pues hace referencia a la relación y los acuerdos que existan durante la relación) e instrumentos de marketing relacional. Lo que se trata de encontrar en este punto es explicar cada factor de la estrategia que sea pertinente en base a la elección de la industria de bebidas y de la información encontrada.

2.1.1. Objetivos

Según Martínez y Carrillo (2020), el plan de marketing contiene una serie de variables a considerar como las 4P del marketing mix para poder establecer una estrategia de marketing. Los objetivos son parte vital del plan pues guían a la empresa que busca fidelizar al cliente con el producto que ofrece.

Una estrategia de marketing relacional no se basa solamente en la adquisición de clientes, sino en la retención y la gestión de la relación con ellos en un largo plazo. Lindgreen (2001) sostiene que los objetivos del marketing relacional son la satisfacción, el gusto, la retención, la cuota y la lealtad del cliente.

Según Deloitte (2018), un detalle importante dentro de las empresas manufactureras es la experiencia del cliente, pues este le ayuda a la empresa a entender mejor sus necesidades y cómo los productos que fabrica pueden satisfacerlo eficientemente.

El sector manufacturero en el Perú es en general tradicional: según Perú Retail (2018a), el 70% del consumo del comprador peruano se realiza a través del canal tradicional siendo las bodegas una parte importante dentro del proceso de compra. Entonces, es un reto para estas, el poder renovarse y ofrecer un servicio que pueda ser mejorado constantemente.

Según Perú Retail (2018b), para poder satisfacer y poder retener a los clientes en el contexto nacional es necesario tomar en cuenta los aspectos que los consumidores buscan en los alimentos y las bebidas: preocupación por el medio ambiente, como el interés que se refleja por las marcas que son responsables con el planeta; la transparencia en la información de los productos; apoyo a marcas locales a través del respaldo que se les da a los productores de los insumos usados y las experiencias que se pueden generar con los diseños en los productos.

En cuanto al tema de la marca, MINDER Academy (2019), el proceso de compra de un producto se puede dar de una manera más rápida cuando existe una marca fuerte ya que se confía en una empresa por su reputación o porque ya se hizo una compra con anterioridad. Al final de la cadena, los consumidores realizan la compra en el canal y, aparte de la marca lo que observan es cómo está presentado el producto (empaquete, anuncios, promociones).

Del modelo de Lindgreen elegido, se escoge las variables de retención, satisfacción y lealtad para el trabajo de investigación enfocadas hacia el consumidor final. El siguiente punto se enfoca más en el canal de distribución de los productos de la empresa manufacturera.

2.1.2. Constructos

Tal como se mencionó, una estrategia de marketing relacional no puede darse como tal si la empresa no le da un énfasis a la construcción de relaciones y así mejorar la reputación corporativa. Según el modelo de Lindgreen (2001), existen aspectos claves (constructos) para una exitosa relación comercial, que en este caso se enfoca hacia el canal de ventas: la cooperación, la comunicación, la confianza y el compromiso.

Según Carrillo (2017), existen los canales de distribución tradicionales y modernos. El primero de ellos comprende las bodegas y los comercios mayoristas, como mercados. El canal moderno abarca grandes cadenas como son los hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia y autoservicios. Según el autor, la penetración del canal tradicional para las empresas en el Perú es del 66% al 2017, mientras que el moderno llega a un 30% pero con una tendencia al alza debido a la introducción de nuevas tecnologías.

Las empresas de consumo masivo del sector manufactura tienden a trabajar con varios canales de distribución para poder lograr los objetivos de marca y comercialización dentro del mercado peruano. En el estudio de Carrillo (2017), señala que, bajo la percepción del consumidor peruano tradicional, la mayoría (70% aproximadamente) compra en mercados o bodegas.

Las características de los consumidores y las acciones que realiza la empresa con sus canales de distribución son vitales en la estrategia del marco analítico elegido. Por ello, las empresas deben estructurar correctamente sus canales de distribución para encontrar métodos eficientes de comunicación con estos para que brinden la cobertura necesaria y logren estar alineados con su estrategia corporativa. Según Produce (2015), durante el año 2014, a nivel sectorial de empresas, las pertenecientes al sector manufacturero son las que realizaron un mayor número de estudios de mercado para poder realizar mejores promociones.

Se escogen elementos como la cooperación, la confianza y el compromiso entre la empresa manufacturera y sus canales de distribución del modelo de Lindgreen ya que es importante realizar esfuerzos para que estos se encuentren alineados por una percepción completa y correcta de las necesidades del cliente, de la estrategia de la empresa y de sus métodos y objetivos.

2.1.3. Instrumentos

Tomando en cuenta el modelo de Lindgreen (2001), una estrategia de marketing relacional se tiene que llevar a cabo por diferentes herramientas o instrumentos que van a permitir una adecuada

gestión de la estrategia. Estos son: el marketing directo, el manejo de bases de datos, la gestión de la calidad y el marketing de servicios.

La gestión de la calidad y de la productividad de las empresas del sector manufacturero en el Perú en cuanto a innovación no ha sido la suficiente en los últimos años. Según Tello (2017), en el sector manufacturero no se ha logrado articular de manera institucional y tampoco se han concentrado fondos ni programas particulares enfocados en promover la innovación en las empresas de los sectores primario y manufacturero.

Un tema relacionado a la innovación en las empresas manufactureras es la digitalización de los procesos y de la adición de herramientas digitales. Según América Retail (2019), la evolución tecnológica no puede ser ajena a las empresas del sector manufacturero, pues estas necesitan automatizar procesos e incluir soluciones que puedan aumentar la rentabilidad de la empresa. Entonces, el punto a considerar y que es pertinente es la innovación tecnológica que puede estar direccionada hacia el cliente de los canales de distribución.

De este concepto, se toma la variable de la gestión de la calidad, pero enfocada hacia los consumidores finales y poder hallar la percepción que estos tienen acerca de cómo se gestiona la calidad en una empresa dentro del sector.

2.2. Estado y mediciones de reputación corporativa en Perú

El modelo RepTrak permite a los ejecutivos medir la confianza, la admiración, los sentimientos positivos y la estima. Se compone de siete dimensiones: oferta, innovación, espacio de trabajo, gobernanza, ciudadanía, liderazgo y desempeño financiero.

Al aplicar las dimensiones de la reputación corporativa a la industria de bebidas, y en el contexto actual de la pandemia por el nuevo coronavirus, se obtienen los siguientes resultados (ver Anexo F).

En la dimensión de oferta, se identifica que las compañías de la industria de bebidas se caracterizan por brindar productos de calidad a sus clientes. Esto se comprueba, por ejemplo, en las normas ISO que cumplen para la elaboración de sus productos como Backus, lo que garantiza que la empresa elabora productos bajo exigentes estándares de calidad y satisfaga las necesidades de sus clientes (“Backus recibe tres reconocimientos por su Sistema Integrado de Gestión”, 2014).

En cuanto a la dimensión de innovación, las empresas del sector se están adaptando rápidamente al cambio dada la exigencia del nuevo perfil del consumidor frente al contexto actual, quien busca obtener los productos de manera rápida, segura, y bajo los estándares de limpieza. Grupo Aje, por ejemplo, lanzó su portal web Aje Delivery, por el cual los clientes pueden adquirir las bebidas de la marca evitando salir de casa (Perú Retail, 2020a). De igual manera, Backus también lanzó el

portal web BackusYa, por el cual sus clientes pueden acceder a sus productos y a promociones (Backus, 2020). Por otro lado, Coca Cola Perú promueve el uso del aplicativo digital Wabi, el cual permite que los clientes accedan a comprar bebidas y otros productos directamente con las bodegas, eligiendo el tipo de pago por tarjeta de crédito o efectivo (Coca Cola, 2020d).

En la dimensión de trabajo y dado el contexto actual, se están brindando los refuerzos en seguridad, de acuerdo con ley, para proteger al personal de las empresas y sostener la operatividad de las plantas de bebidas a nivel nacional. Coca Cola Perú señala que las rutinas adicionales de desinfección y limpieza en sus instalaciones, así como la restricción de visitas a las mismas, se están aplicando desde el inicio de la pandemia. Asimismo, en la planta se han promovido turnos divididos y los trabajadores de oficina están realizando trabajo remoto (Coca Cola Perú, 2020a).

En la dimensión de integridad, las empresas han mostrado un comportamiento a resaltar de acuerdo con el contexto actual. En lo que respecta a la relación con sus trabajadores, Backus llegó a un consenso con uno de sus más importantes stakeholders, en el cual confirman que mantendrán sus sueldos actuales sin cambios, así como brindar la mayor parte de los beneficios que actualmente brindan (América Retail, 2020a).

En la dimensión de ciudadanía, se identifica el incremento de la participación de empresas de la industria en causas sociales en el contexto actual de pandemia. Pepsico Perú, mediante su programa “Ella Alimenta al Mundo”, empodera a las mujeres en el país mediante la compra de papa industrial como insumo para la elaboración de sus productos. También, apoya a reducir el impacto del plástico al medio ambiente mediante el programa “Botellas que empoderan”, en donde sus envases de plástico pasan por un proceso de reciclaje hasta convertirse en hilos que utilizan comunidades en el interior del país para elaborar tejidos. (Pepsico, 2020). Otras empresas como Grupo Aje y Backus se han manifestado donando agua embotellada a quienes protegen la seguridad en el país, como fuerzas armadas y bomberos voluntarios, asimismo, con las poblaciones de menores recursos (América Retail, 2020b). Coca Cola Perú, por su parte, se alió con el Banco de Alimentos para llevar insumos alimenticios que permitan la preparación de platos para hogares vulnerables de 11 regiones a nivel nacional (Coca Cola, 2020c).

En la dimensión de liderazgo, se identifica el rol de los líderes o CEO de la industria en la toma de decisiones frente al contexto actual de la pandemia. Por ejemplo, el actual CEO de Backus, Sergio Rincón, aseguró que este año es el peor en la historia de la compañía. Sin embargo, ello no lo amilana para seguir adelante colocando dos pilares importantes para la compañía: la seguridad de los colaboradores y el propósito de unir a las personas por un mejor Perú (Palacios, 2020).

3. Caracterización del perfil organizacional

En la industria de bebidas, se encuentran distintas empresas como por ejemplo las no alcohólicas y las alcohólicas. Según la Asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú (2020), dentro del mercado de empresas de bebidas sin alcohol se encuentran: gaseosas, aguas, jugos, refrescos, té, energizantes y rehidratantes. La Asociación señala que la producción de estas bebidas se encuentra descentralizada, pues tiene más de veinte plantas de producción en distintos puntos del país, hallándose nueve en Lima. Esto genera impactos positivos a lo largo de la cadena de valor, además se encuentran invirtiendo constantemente en mejorar la tecnología (Asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú, 2020).

Este tipo de bebidas presenta una cierta estacionalidad pues su consumo es mayor hacia el verano en un 40%, y otro dato que señala la Asociación es que las empresas formales de bebidas sin alcohol han generado en el 2019 más de 119,000 empleos (Asociación de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú, 2020). Dentro de las empresas que se encuentran en este grupo son: Backus, mediante Guaraná, San Mateo y Maltin Power, Ajegroup, Arca Continental, Corporación Lindley o Industrias San Miguel.

En cuanto al sector de bebidas alcohólicas en el caso específico de las cervezas, según De Lama (2019), Perú es el quinto país en Latinoamérica en consumo de cerveza. Específicamente en este punto, la cerveza es la bebida alcohólica con mayor consumo per cápita en el Perú según un informe de la OMS (como se citó en De Lama 2019): cerveza (60%), bebidas espirituosas como el pisco, el ron o el tequila (32%) y el vino (8%).

Según el portal Rankia (2019), señalan que Backus lidera el sector ya que a inicios del año 2019 generó más de \$1,500 millones en ventas de sus marcas, entre las principales: Cristal, Pilsen, Cusqueña y Pilsen Trujillo. En cuanto al 2017, según Euromonitor (como se citó en De Lama, 2019), la participación de mercado por marca de cerveza fue de un 97% de Ab InBev Perú (grupo que adquirió Backus), Brahma (2.7%), Aje tiene una participación de 0.1%. con Franca o Tres Cruces también con un 0.1%.

Es necesario también hacer referencia a la cerveza artesanal, la cual su consumo ha aumentado durante los últimos años: al 2015 se vendían 650,000 litros anuales y al 2016 se vendieron más de 1 millón de litros anuales (De Lama, 2019). Entre las empresas que producen cerveza artesanal se encuentran: Barbarian, Candelaria o Maddok.

En el presente trabajo de investigación se toma el caso de las grandes empresas pues se puede tomar un mejor acercamiento al tema de la Reputación Corporativa y de la fidelización establecida a los clientes a través de la creación de relaciones con el canal y el consumidor final. El fin de la

investigación pretende hallar las acciones de la estrategia de marketing relacional que desarrolla una gran empresa para poder mejorar su reputación corporativa.

Así, se puede observar que los factores estudiados en el marco teórico tienen influencia en el establecimiento de relaciones con el cliente y el consumidor en la industria de bebidas en el sector manufacturero. Los factores más relevantes del modelo analítico en el sector son: la satisfacción, retención, la gestión de la calidad y lealtad por el lado del consumidor y la cooperación, la confianza, la innovación tecnológica y el compromiso con el cliente del canal.

En síntesis, en este capítulo se han descrito y analizado las principales características de la industria de bebidas dentro del sector manufacturero y de los factores del marco analítico que pueden incidir en él. Se puede evidencia que existe un desconocimiento acerca de la relación entre los conceptos de marketing relacional y reputación corporativa dentro de esta industria y que da una oportunidad para poder investigar a profundidad y comprobar lo planteado.



CONCLUSIONES

1. Hallazgos

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general construir un marco analítico sobre el marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú. Así, se concluyó que el modelo analítico escogido de la percepción de los stakeholders (consumidor y clientes) sobre la relación establecida con una empresa de la industria de bebidas través del establecimiento de objetivos y la creación de constructos de marketing relacional puede tener efecto en la estrategia de una empresa perteneciente a este sector. El aspecto positivo de este modelo es que permite observar a dos participantes en el proceso de marketing de una empresa, tanto al consumidor, que es el individuo que consume el producto como con el cliente que distribuye, el cual es el último nexa con el que establece contacto la empresa.

El objetivo general tuvo objetivos específicos teóricos y contextuales. Dentro de los objetivos teóricos, el primero pretendía describir teorías y conceptos del marketing relacional dentro de las organizaciones privadas. Se halló, en primer lugar, distintos tipos de marketing, pero el que abarca principalmente las relaciones con el cliente es el marketing relacional. Se encontró que existen autores que han desarrollado distintos puntos de vista acerca de este enfoque y todos coinciden en que existió un cambio de orientación en el marketing hacia una vista más enfocada en el consumidor. No obstante, existe un enfoque en particular del marketing relacional que también incluye al cliente del canal de distribución que es el contacto directo de algunas empresas y ese punto es necesario en el trabajo de investigación.

El segundo objetivo teórico buscaba describir teorías y conceptos de la reputación corporativa empresarial como herramienta de medición. Se identificó que la mayoría de los autores coincidían en que la reputación consiste en una perspectiva que la persona empieza a formular en base a experiencias que ha tenido la empresa, por lo cual, esta va creciendo en el tiempo.

El tercer objetivo teórico pretendía identificar estudios empíricos acerca de estrategias de marketing relacional y de modelos de reputación corporativa. Se encontró que algunas empresas aplican estrategias bajo el enfoque de marketing relacional y que analizan los objetivos que tienen trazados hacia ellos mediante la construcción de vínculos con el canal de distribución, mejorando su percepción en un largo plazo, que es lo que busca una empresa como objetivo.

El cuarto objetivo buscaba establecer un modelo acerca del marketing relacional como estrategia para mejorar la reputación corporativa en la industria de bebidas o similares. Se pudo establecer un modelo analítico que incluye los conceptos de marketing relacional del modelo de objetivos y constructos que podrían mejorar el nivel de reputación corporativa que tiene una empresa. Por ello, se tomó el concepto de reputación corporativa aplicado en el modelo del RepTrak, el cual,

a comparación de otros modelos, es el que tiene mayor participación por parte de la opinión de sus stakeholders, lo cual hace que la evaluación se vuelva subjetiva.

Dentro de los objetivos contextuales, el primero buscaba exponer la situación actual de la industria de bebidas del sector manufacturero del Perú, el cual en la actualidad se ha visto afectada por la venta baja y el cambio de hábitos de compra de los consumidores, a raíz de la pandemia. Esto lleva a que las empresas busquen nuevas formas y estrategias de poder llegar a los consumidores y formar buenas relaciones con el canal de distribución.

El segundo objetivo contextual buscaba describir el desarrollo actual de las estrategias del marketing relacional en la mejora de la reputación corporativa en la industria de bebidas en el Perú. Se logró identificar los factores del marco analítico que tenían más pertinencia dentro del sujeto de estudio elegido. Por el lado de los objetivos del modelo, se halló información y relevancia acerca de la satisfacción, lealtad, retención y la percepción de la gestión de la calidad que pueden observarse en los consumidores y, por el lado de la creación de constructos, se detalla que la cooperación, confianza, compromiso, comunicación e innovación tecnológica están relacionados hacia los clientes del canal de distribución. Además, las dimensiones de oferta, ciudadanía e innovación por parte del modelo RepTrak se asocian tanto al consumidor final como al canal de distribución.

Finalmente, el tercer objetivo contextual pretendía describir el perfil organizacional de las empresas pertenecientes a la industria de bebidas en el Perú. Se logra identificar los grupos de empresas que pertenecen a la industria de bebidas como las alcohólicas y las no alcohólicas y, además, datos sobre los productos que venden y sobre el consumo per cápita de las bebidas alcohólicas en el Perú. Al final, se logró precisar que el perfil de la empresa más idóneo es el de la gran empresa debido a que allí se presenta el establecimiento claro de la reputación corporativa que tiene y que una estrategia de marketing relacional bajo el modelo elegido es más factible de desarrollar.

2. Futuras investigaciones

Se propone un enfoque mixto debido a que, por un lado, el estudio hacia los consumidores es cualitativo y hacia los clientes del canal de distribución es cuantitativo. Se propone un alcance causal debido a que existen dos variables independientes (relación consumidor-empresa y relación cliente-empresa) y una variable dependiente (reputación corporativa) y una estrategia general que es el estudio de caso, ya que tiene un propósito explicativo y único.

Se proponen como técnicas de recolección encuestas, hacia el consumidor y el cliente; entrevistas y focus group hacia los consumidores y técnicas de análisis de información cuantitativa como la estadística inferencial, a través de un análisis paramétrico causal y técnicas de análisis de información cualitativa como el análisis de contenido.

El estudio se efectuará en un solo caso organizacional, teniendo como actores clave tanto a los consumidores finales y los clientes del canal de distribución, esta información será brindada por áreas de la empresa elegida para poder desarrollar la investigación.

Finalmente, como objetivo general se tiene identificar la relación intrínseca entre los tres factores de marketing relacional con los stakeholders de la empresa. La hipótesis general sería que la estrategia de marketing relacional mejora la reputación corporativa de la empresa.

Como primer objetivo específico, se encuentra medir e identificar la influencia de la satisfacción, retención y lealtad del consumidor en la formación de la reputación corporativa en la empresa. Este objetivo tiene como hipótesis secundaria que la satisfacción, retención y lealtad del consumidor influyen positivamente en la formación de la reputación corporativa en la empresa.

Como segundo objetivo específico se encuentra medir e identificar la influencia de la cooperación, compromiso, innovación tecnológica y confianza de los clientes del canal moderno en la formación de la reputación corporativa en la empresa. Este objetivo tiene como hipótesis secundaria que la cooperación, compromiso, innovación tecnológica y confianza de los clientes del canal moderno influyen positivamente en la formación de la reputación corporativa en la empresa Backus.

Como tercer objetivo específico se encuentra Medir e identificar la influencia de la cooperación, compromiso, innovación tecnológica y confianza de los clientes del canal tradicional en la formación de la reputación corporativa en la empresa. Este objetivo tiene como la cooperación, compromiso, innovación tecnológica y confianza de los clientes del canal tradicional influyen positivamente en la formación de la reputación corporativa en la empresa.

REFERENCIAS

- América Económica (24 de julio de 2019). *Conozca el Ranking 2019 de las 500 Mayores Empresas del Perú*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2019>
- América Retail (24 de octubre de 2019). *Perú: Herramientas digitales potenciarían el crecimiento de la industria manufacturera*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-herramientas-digitales-potenciarian-el-crecimiento-de-la-industria-manufacturera/>
- América Retail (19 de mayo de 2020a). *Perú: Backus acordó con trabajadores mantener salarios actuales hasta el próximo año*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-backus-acordo-con-trabajadores-mantener-salarios-actuales-hasta-el-proximo-ano/>
- América Retail (16 de junio de 2020b). *Perú: Las empresas que suman más iniciativas solidarias durante la pandemia*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-las-empresas-que-suman-mas-iniciativas-solidarias-durante-la-pandemia/>
- Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin alcohol - Abresa (mayo de 2020). *Impacto en la Economía*. Recuperado de <http://abresa.pe/cadena-de-valor2/impacto-en-la-economia/>
- Backus comprará 45 mil toneladas de maíz amarillo en los próximos 3 años para ayudar en la reactivación de la agricultura peruana (2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/publirreportaje/backus-comprara-45-mil-toneladas-de-maiz-amarillo-en-los-proximos-3-anos-para-ayudar-en-la-reactivacion-de-la-agricultura-peruana-noticia/>
- Backus (junio de 2020). *Backus ya!*. Recuperado de <https://www.backusya.pe/productos/gaseosas>
- Backus & el Perú (2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/backus/>
- Backus recibe tres reconocimientos por su Sistema Integrado de Gestión (2014). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/empresa/827345-backus-recibe-tres-reconocimientos-por-su-sistema-integrado-de-gestion/>
- Bodegas de barrio registraron una caída de 50% en sus ventas a raíz de la cuarentena (2020). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-bodegas-de-barrio-registraron-una-caida-de-50-en-sus-ventas-a-raiz-de-la-cuarentena-nndc-noticia/>
- Bordonaba, & Garrido (2001). *Marketing de Relaciones ¿Un nuevo paradigma?* Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/209925.pdf>
- Bordonaba J. V., & Polo R. Y. (2006). *Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29),5-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=807/80702901>
- BrandZ (2020a). *BrandZTM Brand Valuation Methodology*. Recuperado de <https://www.brandz.com/about-us>
- BrandZ (2020b). *BrandZTM Top 20 Most Valuable Peruvian Brands 2020*. Recuperado de https://www.brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Top_50_2020_LatAm_Report.pdf

- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Carrillo, R. (2017). *Cuaderno de Documentación de Canales de Distribución del Perú*. Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4822/Carrillo_Ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casado A. M., & Salazar de Funes, P. (2017). Reputación corporativa en marcas globales del sector de la cerveza: el caso Heineken. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 15 (15), 92-107. Recuperado de <https://adresearch.esic.edu/reputacion-corporativa-de-marcas-globales-del-sector-de-la-cerveza-el-caso-heineken/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Case, P., Goldstein, A., & Queenan, J. (2005). Business integrity: A foundation for rebuilding reputation. *Tackling the key issues in banking and capital markets PricewaterhouseCoopers*, 16-22. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/pdf/journalaug2005.pdf>
- Castro, E. (2017). *El marketing relacional como estrategia de fidelización para la carrera de administración y emprendimiento de una universidad privada* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2825/1/2017_Castro_El-marketing-relacional.pdf
- Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Análisis de matriz DOFA*. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/7/
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Growth. *Harvard Business Review*, 30-50. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Cobo, F., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 40, 543-568. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>
- Coca Cola (2020a). Así estamos respondiendo en la Compañía Coca-Cola a la pandemia del coronavirus. Recuperado de <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/nuestra-gente/asi-estamos-respondiendo-en-la-compania-coca-cola-a-la-pandemia->
- Coca Cola (2020b). *El recicla móvil de San Luis recorre las calles de Lima e invita a los vecinos a reciclar*. Recuperado de <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/medio-ambiente-el-recicla-movil-de-san-luis-recorre-las-calles-de-lima-e-invita>
- Coca Cola (2020c). *Facebook de Coca Cola*. Recuperado de <https://www.facebook.com/CocaColaCoPe>
- Coca Cola (2020d). Wabi, una alternativa gratuita para que las bodegas reconecten con sus clientes durante la cuarentena. Recuperado de <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/innovacion-wabi--una-alternativa-gratuita-para-que-las-bodegas-reconecten-c>
- Decreto Supremo No. 015- 2019-SA. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes, y

- el Manual de Advertencias Publicitarias. Presidencia de la República del Perú (2010). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decretosupremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-no-3002-decreto-supremo-n-015-2019-sa-1779615-4/>
- De Lama (2019). *Análisis de beneficios valorados en cervezas artesanales en Lima moderna* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625898/DeLamaA_M.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Deloitte (12 de enero de 2018). La experiencia del cliente en la industria manufacturera. Recuperado de https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/experiencia-del-cliente-industria-manufacturera.html#&as_qdr=y15
- Eccles, R., Newquist, S., & Schatz, R. (2007). La reputación y sus riesgos. *Harvard Business Review*, 85(2), 76-87. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7449>
- En Lima 1.2 millones de personas se quedaron sin empleo: Efecto COVID-19 (2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/en-lima-12-millones-de-personas-se-que-daron-sin-empleo-efecto-covid-19-noticia/>
- Ferruz, S. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Recuperada de <https://eprints.ucm.es/47772/1/T39956.pdf>
- Fombrun, C.J., Ponzi, L., & Newbury, W. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18 (1), 03–24. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Charles_Fombrun/publication/273333632_Stakeholder_Tracking_and_Analysis_The_RepTrakR_System_for_Measuring_Corporate_Reputation/links/550718880cf2d7a28122e858.pdf
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6–13. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242553239_The_Reputational_Landscape
- Food & Healthing Consulting. (2020). Cómo afectará el COVID-19 a la industria alimentaria especializada. *Revista Industria Alimentaria-Blog*. Recuperado de <https://industriaalimentaria.org/blog/contenido/como-afectara-el-covid-19-a-la-industria-alimentaria-especializada>
- Galera C., & Guerrero, J., & Valero, A. (2001). El marketing de relaciones en el canal de distribución: Un acercamiento al cliente final. *XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/127617.pdf>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Marketing Decision*, 32(12), 4-20. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235294697_Keynote_paper_From_marketing_mix_to_relationship_marketing-towards_a_paradigm_shift_in_marketing
- Guevara, R. (2014). Perú, país manufacturero. *Strategia*, 33, 9-13. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/18097/18342>

- INEI: precios al consumidor de Lima Metropolitana cayeron 0,27% en junio. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-cayeron-027-en-junio-nndc-noticia/>
- Inforegión (15 de marzo de 2020). Empresa desarrolla iniciativas para conservar la Amazonía peruana. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/270327/empresa-desarrolla-iniciativas-para-conservar-la-amazonia-peruana/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Manufactureras*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1602/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (enero, 2020a). Indicadores de precio en la economía / Enero 2020. *Boletín Mensual Indicadores de Precios de la Economía N° 01-2020-INEI*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1712/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020*. (INEI publicación No. 02-2020). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2020c). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2017). Sectores productivos. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/sectores-productivos/>
- IPSOS (2020a) Ipsos Update: *Una selección de los estudios y reflexiones más recientes de los equipos de Ipsos en todo el mundo*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-05/ipsos_update_mayo2020_es.pdf
- IPSOS (2020b) *The Reputation Council Report 2020 of IPSOS*. Londres. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/the-ipsos-reputation-council-report-april-2020_1.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G., & Amador, A. L. (2017). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012) *Marketing* (14a ed.) Pearson Educación. Recuperado de: https://academia.edu/33383796/marketing_kotler-armstrong.pdf

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14a. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación. Recuperado de: <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lillo Sánchez, A. (2015). *Marketing Relacional* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2299/1/Lillo%20S%C3%A1nchez%2C%20Alejandro.pdf>
- Lindgreen, A. (2001). *A framework for studying relationship marketing dyads*. MCB University Press. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235296738_A_framework_for_studying_relationship_marketing_dyads
- Martínez Núñez, J., Y., & Carrillo Rosero, D. A. (2020). Diseño de un plan estratégico de marketing en el cantón Ambato, Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–19. Recuperado de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/articulo/view/2173/2228>
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600938>
- Martínez, I. & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (44), 59-77. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/807/80715045004.pdf>
- Mercado Negro (18 de setiembre de 2019). *Octógonos ocasionan la disminución en el consumo de gaseosas y galletas en Perú*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/octogonos-ocasionan-disminucion-consumo-de-gaseosas-galletas-peru/>
- Mercado Negro (18 de mayo de 2020). *4 marcas peruanas que se reinventan en medio de la pandemia*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/4-marcas-peruanas-que-se-reinventan-en-medio-de-la-pandemia/>
- Mercosur (2018). *El proceso de elaboración de MERCOSUR Bolivia 2018*. Recuperado de <https://www.mercosur.info/files/2019/05/757/metodologia-e-informe-de-verificacion-merc-sur-empresas-bo-2018.pdf>
- Mercosur (2019). *Ranking Mercosur Empresas 2019*. Recuperado de <https://www.mercosur.info/pe/ranking-merc-sur-empresas>
- Minam impulsa recuperación económica de los pueblos indígenas de la Amazonía (2020). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-minam-impulsa-recuperacion-economica-los-pueblos-indigenas-de-amazonia-804400.aspx>
- Minder Academy. (2019). *El poder de las marcas industriales*. <http://marketingindustrial.pe/tag/marketing/>
- Ministerio de la Producción (2020). Estadística sectorial. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadistica-sectorial>

- Miralles Marcelo, J. L., Daza Izquierdo, J., & Miralles Quirós, M. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Universia Business Review*, (44), 16-33. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6280860.pdf>
- Mondragón Cabellos, J. (2017). *Influencia del Marketing Relacional de redes sociales sobre la fidelización de marca: Caso fan page Pilsen en jóvenes y adultos*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6627/Mondragon_marketing_relacional.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Producción (2016). *Estudios económicos*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial>
- Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Producción (2020). *Estadística Manufactura*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-manufactura>
- Palacios, M. (2020). Sergio Rincón, CEO de Backus: “El desafío es lograr que la gente aprenda a tomar cerveza”. *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/sergio-rincon-ceo-de-backus-el-desafio-es-lograr-que-la-gente-aprenda-a-tomar-cerveza-coronavirus-cerveza-backus-noticia/>
- Pallarés Renau, M., & López Font, L. (2017). Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 190-219. Recuperado de: <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1077>
- Paradinas, M. C. (2020). La Gestión Del Conflicto en El Ámbito Laboral De Las Organizaciones Turísticas: Una Herramienta De Marketing Interno. *Holos*, 1, 1–12. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15628/holos.2020.8260>
- Pepsico [23 de junio de 2020]. Nuestras botellas de Pepsi Renovables tienen un ciclo de vida con propósito, y empieza cuando las devuelves a la bodega. ¡Sé parte del cambio! Mira el último post de Pepsi y conoce más sobre esta iniciativa [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/PepsiCoPer/>
- Perú Retail (24 de setiembre de 2018a). *El canal tradicional en el Perú se mantiene en la punta*. Recuperado de: <https://peru-retail.com/canal-tradicional-en-el-peru-un-sector-que-se-mantiene-en-la-cima/>
- Perú Retail (1 de octubre de 2018b). *Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>
- Perú Retail (26 de abril de 2019). *Ley de Octágonos: El 84% de los limeños modificará sus hábitos de compra*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/ley-octagonos-limenos-habitos-compra/>
- Perú Retail (11 de mayo de 2020a). *Aje habilita tienda virtual para delivery*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-grupo-aje-habilita-tienda-virtual-para-delivery/>

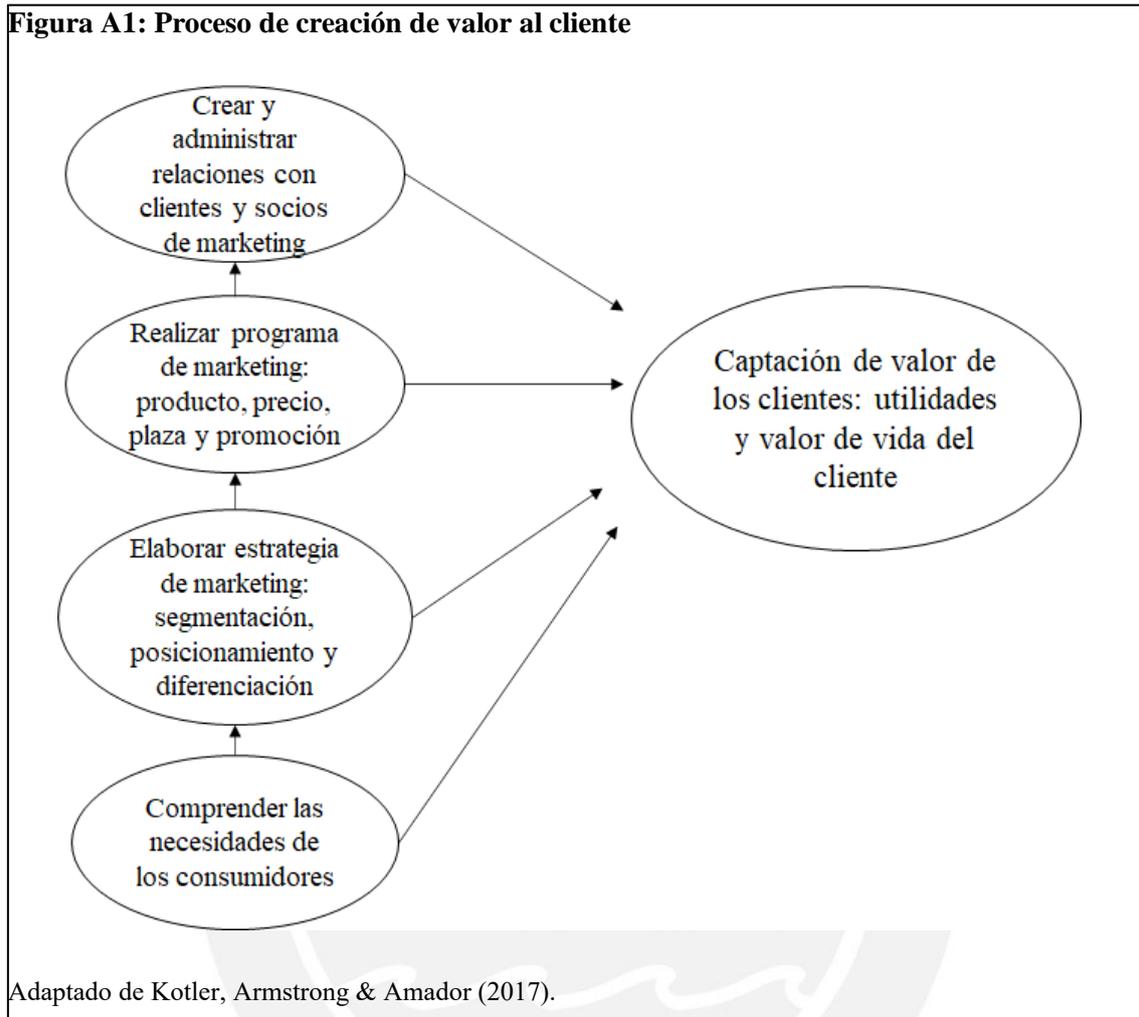
- Perú Retail (21 de mayo de 2020b). *Backus y el Grupo Scotiabank brindarán créditos a bodegueros a través de Reactiva Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/backus-y-el-grupo-scotiabank-brindaran-creditos-a-bodegueros-a-traves-de-reactiva-peru/>
- Perú Retail (14 de mayo de 2020c). *¿Cómo los peruanos han cambiado sus hábitos de consumo durante el Covid-19?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/como-los-peruanos-han-cambiado-sus-habitos-de-consumo-durante-el-covid-19/>
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J., & Gardberg, N.A. (2011). Rep-Trak pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35. Recuperado de https://www.academia.edu/18226645/RepTrak_Pulse_Conceptualizing_and_Validating_a_Short-Form_Measure_of_Corporate_Reputation
- Press Peru (17 de junio de 2020). ISM Lanza Campaña “Juntos Podemos, Juntos Saldremos” En Apoyo A Las Bodegas Del Perú. Recuperado de <https://pressperu.com/ism-lanza-campana-juntos-podemos-juntos-saldremos-en-apoyo-a-las-bodegas-del-peru/>
- Produce (2015). *Estudio de la Situación Actual de las empresas peruanas. Los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/299953/d29294_opt.pdf
- Rankia (10 de octubre de 2019). Las empresas más importantes del Perú: sector textil/calzado y sector bebidas. Recuperado de: <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv1/2280145-empresas-mas-importantes-peru-sector-textil-calzado-bebidas>
- Real Academia Española (s/f). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/reputaci%C3%B3n>
- RPP (28 de junio de 2020). *ONG busca ayudar a más de 800 recicladores con implementos de protección tras reiniciarse sus actividades*. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/ong-busca-ayudar-a-mas-de-800-recicladores-con-implementos-de-proteccion-tras-reiniciarse-sus-actividades-noticia-1276382>
- Saíz, A. (2003) *El Arte - Ciencia de la Comunicación: la Retórica de Aristóteles*. Ciudad de México: UNAM [version DX Reader]. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/El_Arte_Ciencia_de_la_Comunicacion_la_Re.html?id=RuAOcoy3dLIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Schlesinger Díaz, W, & Alvarado Herrera, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, (6) 9-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3156943.pdf>
- Schroeder, P. (2011). Gestionar la reputación es posible. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 14(5), 40-43. Recuperado de http://www.um.edu.uy/_upload/_pdf_noticia_ieem/web_noticia_1858_focalizado.pdf
- Suben impuesto a cigarrillos, pisco y licores (2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/isc-suben-impuesto-a-cigarrillos-pisco-y-licores-noticia/>
- Tello, M. (2017). Innovación y productividad las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú. *Revista de la CEPAL* 121 Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41148/REV121_Tello.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Trigoso, M. (2019). Consumo de gaseosas, yogur y galletas es el que más cae por octógonos. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/consumo-de-gaseosasyogur-y-galletas-es-el-que-mas-cae-por-octogonos-noticia/>
- Túñez, J., & Valarezo, K. (2012). RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. 0(117), 61 - 66. Recuperado de <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/221/230>
- Vayas, E. (2009). *El marketing operativo y su incidencia en el posicionamiento de la empresa Tenería Cumandá en la ciudad de Ambato*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/301>
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Madrid, España: Pirámide. *Comunicação e Sociedade*, (8), 319-322. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/312177947_Villafane_Justo_2004_La_Buena_Reputacion_Madrid_Piramide
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 169-182. Recuperado de www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategy Management Journal*, 9, 443-454. Recuperado de <https://url2.cl/T2Zd3>
- Yovivoaje (2020). Consumo masivo: ¿Qué cambios realizan Alicorp, Costeño y AJE para garantizar el abastecimiento? Recuperado de <https://www.yovivoaje.com/consumo-masivo-que-cambios-realizan-alicorp-costeno-y-aje-para-garantizar-el-abastecimiento/>

ANEXO A: Proceso de creación de valor al cliente

Figura A1: Proceso de creación de valor al cliente



Adaptado de Kotler, Armstrong & Amador (2017).

ANEXO B: Elementos clave que inciden en la reputación corporativa

Figura B1: Elementos clave que inciden en la reputación corporativa



Adaptado de Case, Goldstein & Queenan (2005).

ANEXO C: Dimensión de evaluación de Merco

Tabla C1: Dimensión de evaluación de Merco

GRUPO DE EXPERTOS	DIMENSIÓN MERCO	VARIABLE DE EVALUACIÓN
ANALISTAS FINANCIEROS	Resultados Económico-Financieros	Proyección de beneficios a corto y medio plazo
		Acierto en la estrategia empresarial
		Gobierno corporativo
		Calidad de la información que proporciona
		Credibilidad y calidad de su gestión
ONG	Ética y Responsabilidad Corporativa	Compromiso con la comunidad
		Responsabilidad social y medioambiental
ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	Calidad de la Oferta Comercial	Calidad de producto-servicio
		Respeto a los derechos del consumidor
SINDICATOS	Reputación Interna	Calidad laboral
PERIODISTAS ECONÓMICOS	Ética y Responsabilidad Corporativa	Transparencia informativa
		Eficacia en la comunicación corporativa
		Acierto en la estrategia empresarial
		Equipo directivo
CATEDRÁTICOS DE ECONOMÍA Y EMPRESA Y PROFESORES DE UNIVERSIDAD ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA DE EMPRESA	Dirección y Gestión	Calidad de la gestión empresarial
		Innovación
		Estrategia competitiva

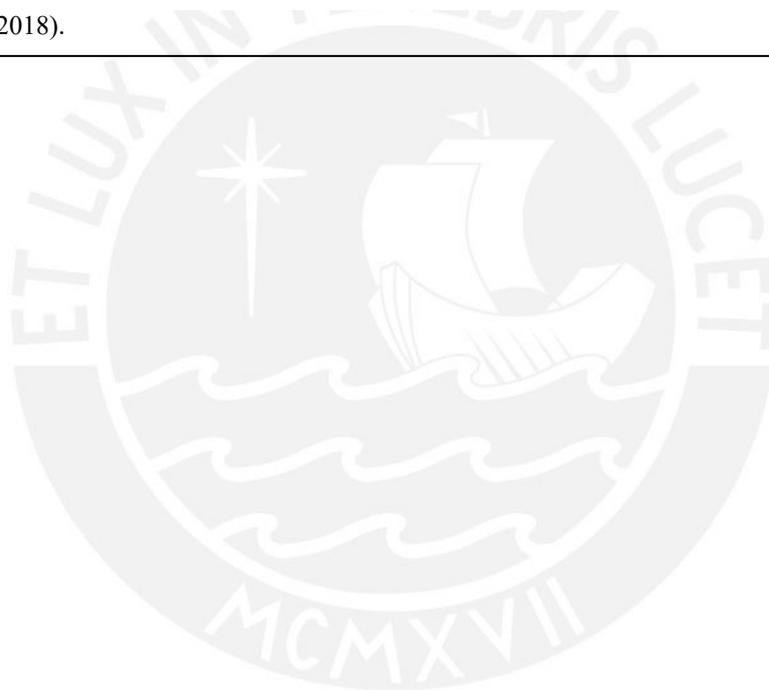
Fuente: Merco (2018).

ANEXO D: Ponderación de puntuación del Ranking Merco

Figura D1: Ponderación de puntuación del Ranking Merco

Ponderación de RANKING DE DIRECTIVOS	34%
Ponderación de ANALISTAS FINANCIEROS	10%
Ponderación de SINDICATOS	8%
Ponderación de ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES	8%
Ponderación de ONG	8%
Ponderación de PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA	10%
Ponderación de CATEDRÁTICOS Y PROFESORES DE ECONOMÍA Y EMPRESA Y PROFESORES DE UNIVERSIDAD ESPECIALIZADOS EN EL ÁREA DE EMPRESA	8%
Ponderación de MERCOS CONSUMO	14%

Fuente: Merco (2018).



ANEXO E: Determinación de públicos

Figura E1: Determinación de públicos

Determinación de públicos	
Merco	RepTrak
Comités de Dirección	Público General
Analistas financieros	
ONG	
Sindicatos	
Asociaciones de consumidores	
Periodistas de información económica	
Catedráticos del área de empresa	
Influentials y Social Media Managers	
Expertos en RSC	
Líderes de opinión	
Merco Talento	
Merco Consumo	
Evaluación de Méritos	
Merco presenta la división y especificación de los públicos intervinientes en la valoración.	RepTrak habla de sociedad en general pues este término incluye diversos perfiles.

Fuente: Pallarés & López (2017).

ANEXO F: Atributos de la reputación corporativa

Tabla F1: Atributos de la reputación corporativa

Dimensiones	Atributos
Finanzas	Potencial de crecimiento, buenos resultados y rentable
Oferta	Satisface necesidades de clientes, calidad de productos/servicios y relación calidad/precio.
Innovación	Lanza productos/servicios innovadores, fácil adaptación al cambio, empresa innovadora.
Trabajo	Sueldo justo, bienestar empleados, igualdad de oportunidades.
Integridad	Abierta y transparente, comportamiento ético, uso responsable de su poder.
Ciudadanía	Apoya causas sociales, contribuye a la sociedad, protege el medioambiente,
Liderazgo	Posee un líder fuerte y respetado, visión clara de su futuro y bien organizada.

Fuente: Walsh y Betty (como se citó en Casado & Salazar de Funes 2017).

