

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE BEBIDAS CASERAS PERUANAS
PARA ALMUERZOS**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
DIRECCIÓN DE MARKETING POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ PRESENTADA POR**

Contreras Salazar, Jennyfer Susan, DNI: 43058685

Córdova Moya, Nathaly Tessy, DNI: 46903985

Rojas Dávila, Lamia Nabila, DNI: 45451022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
DIRECCIÓN DE MARKETING POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ PRESENTADA POR**

Reyes Ríos, Ricardo Alfredo, DNI: 18213537

Eslava Mendoza, Fernando Miguel, DNI: 72012393

ASESOR

Manuel Alfredo Gómez Buroz, CE: 20184755

ORCID 0009-0002-3238-1584

JURADO

Presidente: Igor Leopoldo Loza Geldres

Jurado: Esther García Pedroche

Asesor: Manuel Alfredo Gómez Buroz


Surco, diciembre 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Manuel Gómez Buroz, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado: Plan Estratégico de Marketing de bebidas caseras peruanas para almuerzos, de los autores Jennyfer Susan Contreras Salazar, Nathaly Tessy Córdova Moya, Lamia Nabila Rojas Dávila, Fernando Miguel Eslava Mendoza, Ricardo Alfredo Reyes Ríos, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 12/12/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 12 de diciembre de 2024

Gómez Buroz, Manuel Alfredo	
CE 20184755	Firma
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-3238-1584	

Agradecimientos

A mis amados Ari y Fer, por su fortaleza; a mis queridos padres y hermana, por su apoyo infinito; a mis jefes, alumnos, colegas y colaboradores apasionados por el marketing y los negocios.

Alfredo Reyes

A mi mamá, que siempre me ha motivado a esforzarme cada día; a mi familia, por ser ejemplo de superación; y a mi abuelo Mariano, por su amor incondicional.

Nathaly Córdova

A mis queridos padres, gran ejemplo de perseverancia, dedicación y fortaleza, quienes me motivan a seguir trabajando y estudiando por mis metas y anhelos.

Jennyfer Contreras

Agradezco a los profesores por compartirnos su conocimiento de la mejor manera y a mis compañeros por las horas compartidas.

Lamia Rojas

A mi abuelita Josefina, por ser luz en los momentos de tinieblas; por velar por mi felicidad; por darme siempre ánimo, confianza y seguridad para salir adelante.

Fernando Eslava

Dedicatorias

A los futuros marketeros peruanos, a los visionarios, a los profesores de negocios del mundo y a mis compañeros del equipo de la maestría Lamia, Jennyfer, Nathaly, Fernando y Juan Oscar, que todos los días descubren el extraordinario valor y poder del marketing para la sociedad.

Alfredo Reyes

A mi familia, especialmente a mi mamá Paulina, por su perseverancia, comprensión y apoyo constante; también a mis 2 perros, Teo y Noel, por acompañarme y alegrarme los días de estudio de la maestría en la pandemia.

Nathaly Córdova

A mi papá Teófilo, que no pudo verme terminar la maestría, pero es luz y guía en mi vida; a mi mamá Elsa, por su amor incondicional y ser mi soporte; a mi hermano Luis, por su aliento constante y comprensión; a mi abuelita Julia, quien siempre será mi inspiración.

Jennyfer Contreras

A Roylith, mi madre, por ser el mejor ejemplo de optimismo, resiliencia y perseverancia; a mi tío Lorenzo, por enseñarme desde pequeña sobre la importancia de ser una persona íntegra y que uno nunca debe dejar de aprender; a Jose, mi compañero de vida, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en todo lo que me propongo.

Lamia Rojas

A los campesinos del Perú, que son la base fundamental de la cadena productiva nacional, que lleva lo mejor de nuestra biodiversidad para alimentar a millones de peruanos, dinamiza la economía y traspasa fronteras haciendo eco de nuestra riqueza milenaria.

Fernando Eslava

Resumen Ejecutivo

El mercado de bebidas no alcohólicas en el Perú está liderado por las bebidas carbonatadas; no obstante, el país registra uno de los menores consumos per cápita de estas bebidas en la región, en medio de un contexto en el que cada vez se priorizan alternativas más saludables en la alimentación de las personas. Frente a esto, el presente plan de marketing de bebidas caseras peruanas envasadas, tiene como propósito impulsar su presencia y participación en el mercado peruano y posicionarlas en el momento de consumo del almuerzo, reemplazando a las bebidas carbonatadas de las mesas peruanas, por su condición favorable para la salud y su aporte en practicidad e inmediatez.

Para el desarrollo del actual plan de marketing, se ha realizado un estudio de mercado, que arroje información precisa del perfil de consumidores de bebidas no alcohólicas. La investigación se ha realizado a través de encuestas con cuestionarios detallados que facilitan evidenciar creencias y comportamientos de los consumidores al elegir bebidas caseras. Asimismo, se ha desarrollado *focus group* con la finalidad de descifrar los *insight*, motivadores de consumo y expectativas de nuestros potenciales consumidores. También se ha enriquecido esta investigación con hallazgos recolectados y analizados de estudios previos de consumidores que están optando por opciones de bebidas no alcohólicas más saludables.

Los resultados obtenidos muestran la preferencia de los consumidores peruanos por consumir nuevas alternativas de bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos. Asimismo, los hallazgos evidencian la viabilidad del Plan de Marketing, el cual mediante la aplicación del marketing mix desarrolla estrategias innovadoras enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los consumidores que presentan cambios significativos en sus hábitos de consumo, revaloriza las tradiciones culinarias peruanas y logra la rentabilización del modelo de negocio.

Abstract

The non-alcoholic beverage market in Peru is dominated by carbonated soft drinks, but the country has one of the lowest per capita consumption rates in the region, in a context where healthier alternatives are increasingly being prioritised in people's diets. Against this backdrop, the purpose of this marketing plan for homemade packaged beverages in Peru is to increase their presence and participation in the Peruvian market, positioning them as a lunchtime alternative to carbonated drinks on Peruvian tables, given their health benefits and their contribution in terms of convenience and immediacy.

In order to develop this marketing plan, market research was conducted to provide accurate information on the profile of the soft drink consumer. The research was carried out through surveys with detailed questionnaires that provide evidence of consumers' beliefs and behaviors when choosing soft drinks. *Focus groups* were also developed to unlock the *insights*, motivations and expectations of our potential consumers. This research was also enriched with insights collected and analysed from previous studies of consumers choosing healthier non-alcoholic beverage options.

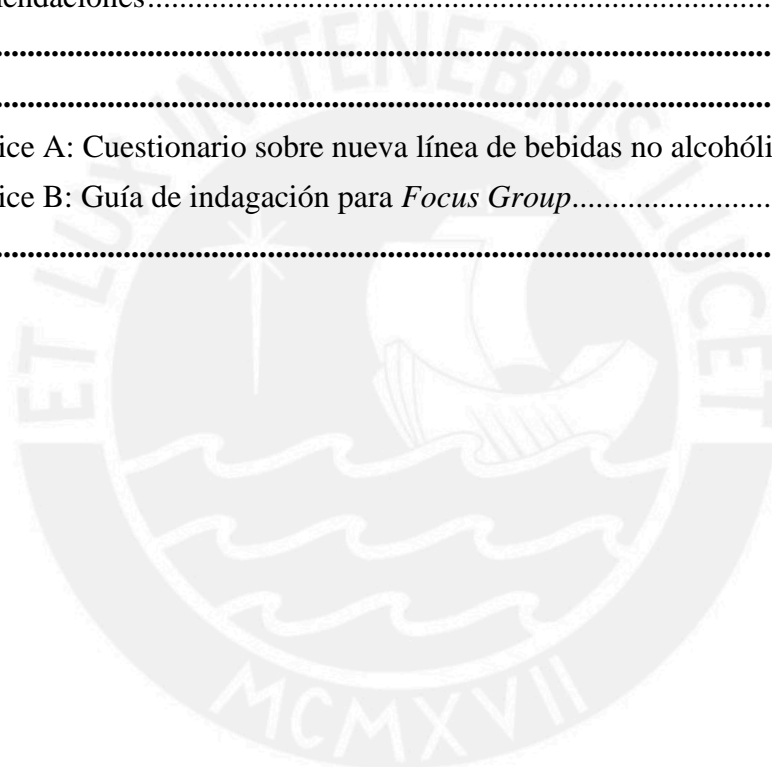
The results obtained show the preference of Peruvian consumers for consuming new homemade beverage alternatives with traditional Peruvian flavours. Likewise, the results show the viability of the Marketing Plan that through the application of the marketing mix develops innovative strategies focused on satisfying the needs of consumers who present significant changes in their consumption habits, revaluing traditional Peruvian culinary products and achieving the profitability of the business model.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Situación Actual del Sector	1
1.1 Definición.....	1
1.2 Evolución del Sector/Subsector en el Mundo	2
1.3 Situación del Sector/Subsector en el Perú.....	5
1.4 Proyección del Mercado en el Perú.....	7
1.5 Conclusiones	8
Capítulo II: Definición de la Visión, Misión, Código de Ética y Valores.....	10
2.1 Visión	10
2.2 Misión.....	10
2.3 Código de Ética y Valores.....	11
2.4 Conclusiones	12
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	13
3.1 Análisis Externo	13
3.1.1 Análisis del Entorno PESTE.....	13
3.1.2 Análisis del Consumidor.....	19
3.1.3 Análisis de la Industria.....	38
3.1.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas	44
3.1.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	63
3.1.6 Matriz MEFE	65
3.2 Análisis Interno	67
3.2.1 Análisis AMOFHIT	67
3.2.2 Matriz MEFI	73
3.3 Conclusiones	75
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing	76
4.1 Análisis Estratégico de Marketing	76
4.1.1 Matriz FODA	78
4.1.2 Matriz Interna y Externa	81
4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	81
4.2.1 Objetivos Generales	81
4.2.2 Objetivos Específicos.....	82
4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing.....	82
4.3.1 Ventaja Competitiva	83

4.3.2	Estrategias Genéricas	83
4.3.3	Propuesta Estratégica de Valor	83
4.3.4	Matriz Estratégica OLPM	83
4.4	Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)	85
4.5	Estrategias Operacionales de Marketing	85
4.5.1	Estrategia de Segmentación	85
4.5.2	Estrategia de Posicionamiento	88
4.5.3	Matriz Estratégica OCPM.....	89
4.6	Conclusiones	91
Capítulo V: Marketing Mix		93
5.1	Producto	93
5.1.1	Objetivos y Estrategia de la Variable Producto	98
5.1.2	Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto.....	100
5.2	Precio.....	100
5.2.1	Objetivos y Estrategias de la Variable Precio.....	107
5.2.2	Determinación de Precios	107
5.3	Promoción	112
5.3.1	Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación	112
5.3.2	Objetivos, Estrategias y PDA de la Promoción de Ventas	114
5.3.3	Indicadores Claves de Desempeño	115
5.3.4	Plan de Medios.....	116
5.4	Canales de Distribución	119
5.4.1	Objetivos y Estrategias de Canales de Distribución	119
5.4.2	PDA de la variable de Distribución	119
5.4.3	Tipos de Canales de Distribución	120
5.5	Personas.....	123
5.5.1	Objetivos y Estrategias de la Variable Personas.....	124
5.5.2	Plan de Acción (PDA) de la Variable Personas.....	125
5.6	Evidencia Física	131
5.6.1	Objetivos y Estrategias de la Variable Evidencia Física	131
5.6.2	PDA de la Variable Evidencia Física.....	131
5.7	Procesos.....	134
5.7.1	Objetivos y Estrategias de la Variable Procesos.....	134
5.7.2	Plan de Acción de la Variable Procesos	136
5.8	Conclusiones	138
Capítulo VI: Presupuesto y Control.....		142
6.1	Presupuesto de Marketing	142

6.2	Supuestos Económicos.....	142
6.3	Estado de Ganancias y Pérdidas.....	144
6.4	Cronograma de Implementación.....	146
6.5	Mecanismos de Control.....	147
6.5.1	Mecanismos de Control para Marketing.....	147
6.5.2	Mecanismos de Control para Comercial.....	147
6.5.3	Mecanismos de Control para Finanzas.....	147
6.6	Conclusiones.....	148
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....		149
7.1	Conclusiones.....	149
7.2	Recomendaciones.....	150
Referencias.....		152
Apéndices.....		170
•	Apéndice A: Cuestionario sobre nueva línea de bebidas no alcohólicas.....	170
•	Apéndice B: Guía de indagación para <i>Focus Group</i>	183
Glosario.....		189



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Edad y género de los participantes del estudio cuantitativo</i>	24
Tabla 2 <i>Precio por Litro de bebidas no alcohólicas</i>	43
Tabla 3 <i>¿Con qué frecuencia consume usted jugos listos para tomar / néctares envasados?..</i>	54
Tabla 4 <i>¿Qué tanto le afectaría que la marca de jugos listos para tomar o néctares envasados que consume con mayor frecuencia desaparezca del mercado?</i>	55
Tabla 5 <i>¿Cuáles de las siguientes bebidas toma usted?</i>	56
Tabla 6 <i>¿Cuál es la marca de jugos listos para tomar / néctares envasados que consume usted con mayor frecuencia?</i>	57
Tabla 7 <i>¿Cuál es la marca de jugos listos para tomar / néctares envasados que consume usted con mayor frecuencia?</i>	58
Tabla 8 <i>¿Consumo alguna otra marca de jugos listos para tomar / néctares envasados? ¿Alguna otra?</i>	60
Tabla 9 <i>Matriz de competencia operativa</i>	62
Tabla 10 <i>Posibles productos sustitutos de bebidas naturales</i>	64
Tabla 11 <i>Análisis de atractividad de la industria</i>	65
Tabla 12 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	66
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	69
Tabla 14 <i>Directores del Grupo Gloria</i>	72
Tabla 15 <i>Evolución de los ratios financieros de Gloria S.A.</i>	75
Tabla 16 <i>Número de personas empleadas por Leche Gloria S.A.</i>	76
Tabla 17 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	77
Tabla 18 <i>Clasificación de bebidas no alcohólicas por categoría según percepción</i>	80
Tabla 19 <i>Análisis de atributos de bebidas no alcohólicas por categoría</i>	82
Tabla 20 <i>Participación de bebidas no alcohólicas por volumen y soles (Millones)</i>	82
Tabla 21 <i>Matriz FODA</i>	85
Tabla 22 <i>Matriz estratégica de objetivos de largo plazo de marketing (OLPM)</i>	89
Tabla 23 <i>Criterios de segmentación</i>	91
Tabla 24 <i>Matriz estratégica y objetivos de corto plazo de marketing (OCPM)</i>	96
Tabla 25 <i>Niveles del producto aplicado a las bebidas caseras Gloria</i>	105
Tabla 26 <i>Index de precio promedio por litro de principales bebidas no alcohólicas</i>	108
Tabla 27 <i>Index de precio promedio por litro de jugos y néctares</i>	109
Tabla 28 <i>Políticas de precios</i>	115
Tabla 29 <i>Precios de formatos 500 mililitros. y 1.50 litros en canales</i>	119

Tabla 30 <i>Precio unitario y margen bruto por litro por canal</i>	119
Tabla 31 <i>Plan de medios</i>	125
Tabla 32 <i>Procesos y actividades de las bebidas caseras con sabores tradicionales</i>	143
Tabla 33 <i>Plan de acción de los procesos de las bebidas caseras</i>	146
Tabla 34 <i>Variables económicas para presupuesto de ventas y estado de pérdidas</i>	152
Tabla 35 <i>Presupuesto de ventas 2025 - 2030</i>	152



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Worldwide Non-Alcoholic Drinks revenue will reach US\$1.74 billion by 2027.....</i>	2
Figura 2 <i>The Bottled Water market has the highest growth potential with a CAGR of 7.0% from 2022 to 2027.....</i>	3
Figura 3 <i>Revenue of the non-alcoholic drinks market worldwide by country in 2022 (in Billion U.S. dollars)</i>	4
Figura 4 <i>Exportaciones de bebidas por mercado de destino del 2020 (Millones de US\$ FOB</i>	6
Figura 5 <i>Penetración de bebidas no alcohólicas.....</i>	21
Figura 6 <i>¿Con qué frecuencia consumen ustedes jugos listos para tomar o néctares envasados.....</i>	21
Figura 7 <i>¿Cuál es la marca de jugos listos para tomar o néctares envasados que consume con mayor frecuencia?</i>	23
Figura 8 <i>¿Qué bebidas no alcohólicas sueles tomar?</i>	25
Figura 9 <i>Si no encuentras la bebida de tu preferencia, ¿con cuál de estas bebidas la reemplazarías?</i>	26
Figura 10 <i>¿Con qué frecuencia sueles consumir las bebidas no alcohólicas seleccionadas?..</i>	27
Figura 11 <i>¿Por qué consumen estas bebidas?</i>	28
Figura 12 <i>¿Qué influye en tu decisión para que compres estas bebidas?</i>	29
Figura 13 <i>¿Qué influye en tu decisión para que NO compres estas bebidas?</i>	30
Figura 14 <i>¿Cuáles de estas bebidas crees que es más dañina para la salud?</i>	31
Figura 15 <i>¿Qué bebida sueles tomar como primera opción para acompañar tus almuerzos? ..</i>	32
Figura 16 <i>¿Qué bebida sueles tomar como segunda opción para acompañar tus almuerzos? ..</i>	34
Figura 17 <i>Si almuerzas en casa, ¿quién es la persona que decide la compra de bebidas? ...</i>	35
Figura 18 <i>Si no almuerzas en casa, ¿quién es la persona que decide la compra de bebidas no alcohólicas.....</i>	36
Figura 19 <i>Participación por categorías de bebidas (volumen)</i>	41
Figura 20 <i>Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....</i>	47
Figura 21 <i>Principales empresas del Grupo Gloria</i>	71
Figura 22 <i>Matriz interna y externa.....</i>	86
Figura 23 <i>Mapa de posicionamiento en función del atributo.....</i>	94
Figura 24 <i>¿Cuál es el atributo más relevante o indispensable que deberían ofrecer las bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?</i>	100
Figura 25 <i>¿Qué sabores te gustaría que tenga esta nueva línea de bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?</i>	102

Figura 26; <i>¿Cómo te gustaría que estén envasadas estas nuevas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?</i>	102
Figura 27 <i>Ciclo de vida del producto aplicado a bebidas caseras Gloria</i>	104
Figura 28 <i>Actualmente en el mercado existen bebidas parecidas, ¿Qué marcas conoces...</i>	110
Figura 29; <i>¿Qué marcas has consumido?</i>	111
Figura 30; <i>¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato personal (Desde 300 ml a 500 ml)?</i>	112
Figura 31; <i>¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato mediano (Desde 1.0 Lt a 2.0 Lt)?</i>	113
Figura 32; <i>¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato familiar (Desde 2.5 Litros a 3 Litros)?</i>	113
Figura 33 <i>Determinación de precios de formato de bebidas caseras de 500 ml</i>	116
Figura 34 <i>Determinación de precios de formato de bebidas caseras de 1.50 lt</i>	117
Figura 35; <i>¿En qué tamaño te gustaría comprar estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?</i>	117
Figura 36; <i>¿Dónde sueles comprar estas bebidas no alcohólicas?</i>	118
Figura 37 <i>Modelo de distribución de Gloria S.A</i>	130
Figura 38 <i>Estado de pérdidas y ganancias 2025 - 2030</i>	154
Figura 39 <i>Cronograma de implementación</i>	155

Capítulo I: Situación Actual del Sector

1.1 Definición

La demanda de bebidas sin alcohol va en aumento: uno de cada cuatro compradores de bebidas no alcohólicas elige esta categoría por motivos de salud y bienestar, ya que ofrecen una opción menos calórica, sin sacrificar sabor ni diversión. (Bonilla, 2024). Las bebidas sin alcohol contienen principalmente gran cantidad de agua carbonatada, luego se mezcla con edulcorantes como (jarabes o azúcares) y se agregan aromatizantes o colorantes según el producto final (Krohne, s.f).

En el mercado peruano, la industria de bebidas sin alcohol, o también conocidas como “*soft drinks*”, tiene diferentes subcategorías: bebidas carbonatadas (gaseosas, jugos con gas), agua embotellada, jugos, té, bebidas energizantes y bebidas deportivas (Chumpitaz, 2020).

Por otro lado, de acuerdo con un reporte de Market Insights by Statista (2023), las bebidas sin alcohol tienen 4 segmentos:

- Aguas embotelladas que incluyen agua carbonatada y no carbonatada, y que se venden en botellas o mediante dispensadores de agua.
- Jugos elaborados con 100% de zumo de frutas y verduras.
- Refrescos que incluyen bebidas carbonatadas, no carbonatadas, bebidas energéticas y deportivas.
- Bebidas listas para beber como té y café.

En esta última categorización, no se incluyen las bebidas calientes, mezclas de bebidas en polvo ni jarabes.

Aunque no se haya encontrado una definición específica de “bebida casera”, se deduce que es una receta sencilla y que no requiere de ingredientes especiales en su preparación, porque la gran mayoría son de origen natural. Actualmente, las bebidas caseras locales más populares en el Perú son la chicha morada, la chicha de jora y el emoliente (Peru.travel, 2021).

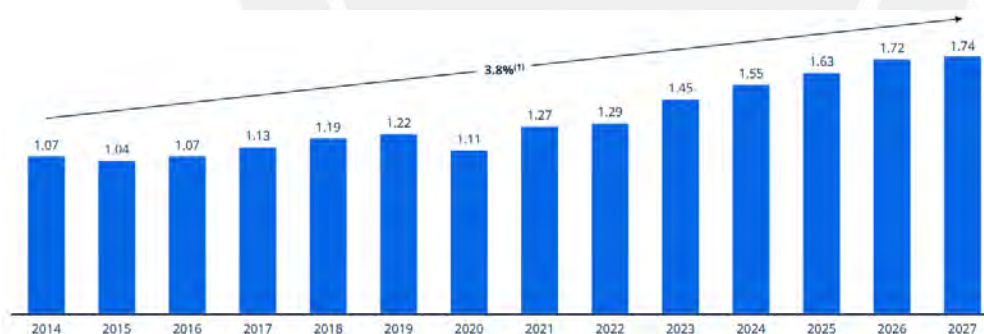
Actualmente, en la página web de la marca Gloria se presentan tres nuevos sabores de bebidas caseras en su portafolio de productos como emoliente con cebada y hierbas aromáticas, y, también, limonada con miel de abeja y kion (Gloria, s.f.).

1.2 Evolución del Sector/Subsector en el Mundo

A nivel mundial, el sector de bebidas no alcohólicas proyecta un crecimiento anual continuo en sus ingresos, pues se estima que podría llegar a los US\$1.74 trillones en el 2027, es decir, un aumento a una tasa compuesta anual (CAGR) de 3.8% desde 2014 al 2027 como se indica en la **Figura 1**. Esto podría deberse a la preocupación de los consumidores por cuidar su salud y bienestar, al comprar productos menos azucarados como agua embotellada y refrescos sin gas (Market Insights by Statista, 2023). En el 2020 se presenta un leve decrecimiento en los ingresos, debido al primer año de la pandemia del coronavirus donde varios canales de venta cerraron para evitar la propagación de la COVID-19 (INEI, 2020).

Figura 1

Worldwide Non-Alcoholic Drinks revenue will reach US\$1.74 billion by 2027



Nota. Ingresos por bebidas no alcohólicas a nivel mundial al 2027. Tomado de *Non-Alcoholic Drinks: market data analysis & forecast*, por Market Insights by statista, 2023. (<https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/worldwide>). Todos los derechos reservados 2024 por Licenciatarario. Reproducido con permiso del autor.

¹ Refleja el CAGR desde el año 2014 al 2027.

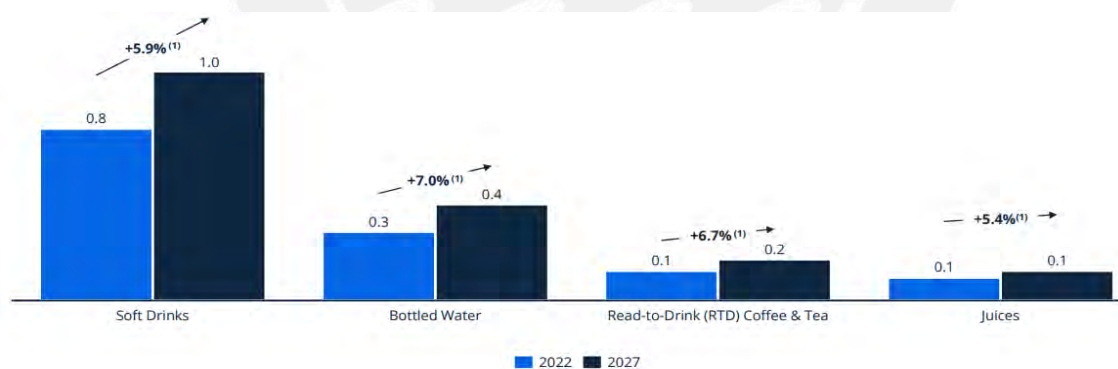
Durante el 2022, a nivel mundial, los materiales que más se utilizaron en el empaque de las bebidas fueron las botellas de vidrio (20%), PET (30%) y latas (20%) (Statista, 2023).

Según el reporte *Non alcoholic beverages worldwide* elaborado por Statista (s.f.) las tres principales bebidas no alcohólicas envasadas durante el 2023 fueron agua embotellada, con 506 mil millones de litros; leche y refrescos, con 257 mil millones de litros; y refrescos carbonatados, con 250 mil millones de litros.

En la **Figura 2** se presenta el potencial crecimiento de las principales categorías de las bebidas sin alcohol, el mercado de agua embotellada crecería en 7% del 2022 a 2027 y el mercado de refrescos tendrá un potencial de crecimiento de 5.9%. Además, el segmento con mayor volumen de consumo de litros en el mercado de bebidas no alcohólicas, a nivel mundial, es el agua embotellada; luego, los refrescos; y, por último, los jugos.

Figura 2

The Bottled Water market has the highest growth potential with a CAGR of 7.0% from 2022 to 2027

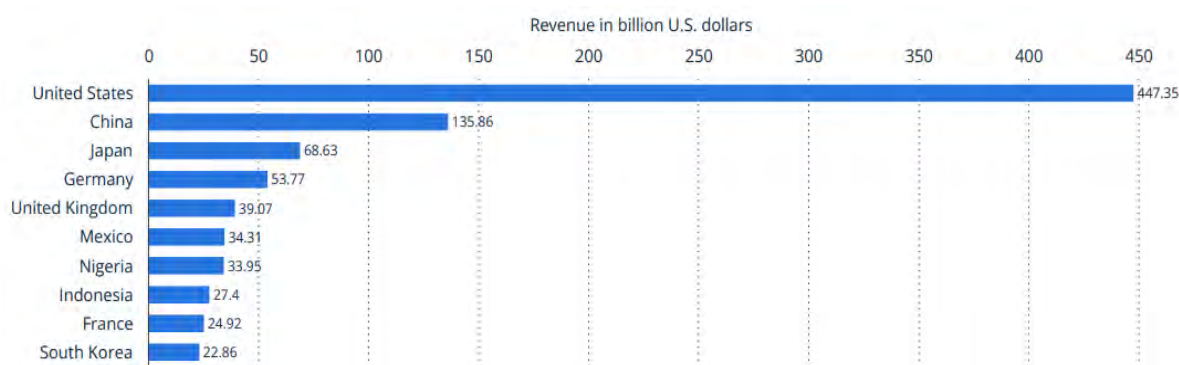


Nota. Potencial crecimiento en miles de millones de dólares en las categorías más relevantes del sector de bebidas alcohólicas. Tomado de “Non-Alcoholic Drinks: market data analysis & forecast”, por Market Insights by statista, 2023. (<https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/worldwide>). Todos los derechos reservados 2024 por Licenciario. Reproducido con permiso del autor.

Como se observa en la **Figura 3**, en el 2022, a nivel mundial, Estados Unidos obtuvo los ingresos más altos en el mercado de bebidas sin alcohol; para ser más exactos, logró más de US\$440 mil millones y su volumen de ventas fue de 36.3 miles de millones de galones; China y Japón se situaron en segunda y tercera posición (Statista, s.f.).

Figura 3

Revenue of the non-alcoholic drinks market worldwide by country in 2022 (in Billion U.S. dollars)



Nota. Principales países con altos ingresos en el mercado de bebidas no alcohólicas. Tomado de “Non-Alcoholic Drinks: market data analysis & forecast”, por Market Insights by statista, 2023. (<https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/worldwide>). Todos los derechos reservados 2024 por Licenciatarario. Reproducido con permiso del autor.

Las tres categorías principales que obtuvieron más volumen de ventas (en millones) durante el 2022 fueron el agua embotellada (+8,000), los refrescos carbonatados (+7,000) y los jugos (+1,000). Las marcas de agua embotellada sin gas con mayores ventas (en billones de dólares) fueron las siguientes: Private Label (US\$5,34), Aquafina (US\$1,3), Glacéau (US\$1,21), Dasani (US\$0,94) y Poland Spring (US\$0,93). Solo la primera marca tiene un 34.8% de “*market share*”. En el caso de refrescos carbonatados, las empresas líderes con mayor volumen de participación son estas: Coca Cola, PepsiCo, Keurig Pepper y BlueTriton Brands. Solo Coca Cola tiene un 19.1% de *market share* (Statista, s.f.).

1.3 Situación del Sector/Subsector en el Perú

Como veremos a continuación, en diferentes reportes estadísticos a nivel regional, como del artículo digital del diario Perú 21 y la página web de la Asociación de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol del Perú, el Perú registra menor consumo per cápita de bebidas carbonatadas (gaseosas y energizantes). Según un artículo digital del diario Perú21 (2021), en el 2019, el consumo fue menor al 50% con relación a otros países como Chile o México. El mercado de bebidas no alcohólicas en el Perú es aún pequeño, con una facturación nacional de US\$2.4 mil millones, en comparación con otros países como México, con US\$23 mil millones; Brasil, con US\$20 mil millones; Colombia, con US\$3 mil millones; y Chile, con US\$3 mil millones (Chumpitaz, 2020).

Sin embargo, según un artículo digital de la página web de la Asociación de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol del Perú (ABRESA, 2020) el sector de bebidas no alcohólicas generó el 2.5% del PBI nacional (S/19 mil millones) y el 20.4% del PBI de manufactura; además, promovió la generación de 128,625 puestos de trabajo directo e indirecto a nivel nacional.

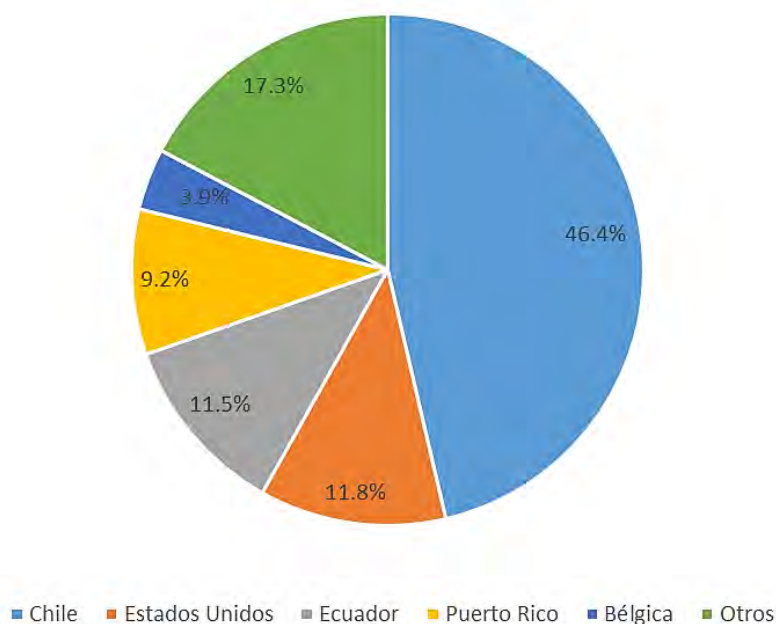
En el 2021, el Perú exportó \$87.4 millones en bebidas no alcohólicas, lo que representa un crecimiento de 9.0% sobre el 2020. Según un reporte de tendencias de bebidas no alcohólicas (CIEN, 2022), las principales categorías con mayores ventas internacionales fueron el jugo de maracuyá, con \$41.8 millones; el jugo de limón, con US\$11.6 millones; y las gaseosas, con US\$11.6 millones. Esta última categoría presentó una caída sobre el 2020, lo que podría deberse a que el 87% de los hogares peruanos prefiere productos más saludables y naturales (Inga, 2018).

En una nota digital del Ministerio de la Producción del Perú (2020) mostrada en la Figura 4, se mencionó que, en el 2020, los cinco principales mercados de exportación de bebidas alcohólicas fueron (en US\$ FOB) Chile, con US\$5.90 millones; Estados Unidos, con

US\$1.50 millones; Ecuador, con US\$1.50 millones; Puerto Rico, con US\$1.20 millones; y Bélgica, con US\$500 mil.

Figura 4

Exportaciones de bebidas por mercado de destino en el 2020 (Millones de US\$ FOB)



Nota. Distribución de los mercados de exportación de bebidas alcohólicas. Tomado de “Documentos anexos - Bebida no alcohólica”, por el Ministerio de la Producción, 2020.

En un artículo digital de Forbes (2023) la categoría de aguas ha presentado un crecimiento constante en los últimos años a nivel mundial, y durante el 2023, los peruanos consumieron un 25% más de agua embotellada.

De igual manera, las marcas más populares de la categoría son Cielo (Ajeper S.A.), San Luis (Arca Continental Lindley S.A.), San Mateo (Backus) y San Carlos (CBC Peruana S.A.C.). Asimismo, algunas de estas empresas han invertido en el desarrollo de nuevos productos como, por ejemplo, Arca Continental, que ha lanzado al mercado aguas aromatizadas, y Ajeper, que se hizo presente con una nueva agua sin gas alcalina llamada PH

8.5 y un agua bajo el paraguas de la marca Cielo llamada Cielo Kids en una presentación de 200 mililitros (Milla, 2023).

1.4 Proyección del Mercado en el Perú

La pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en el mercado de bebidas no alcohólicas, causando interrupciones significativas en la cadena de suministro y cambios en el comportamiento del consumidor que afectaron tanto las ventas como a las estrategias de distribución. Las restricciones sanitarias y el confinamiento alteraron los hábitos de compra y consumo, impulsando la demanda de productos más saludables. Con la recuperación global en marcha, las empresas del sector están ajustando sus modelos de negocio para adaptarse a estas nuevas tendencias, centrándose en el comercio electrónico y en satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores (Bloomberg, 2021).

En Estados Unidos, que es el principal mercado e importador de bebidas no alcohólicas, las importaciones desde el Perú alcanzaron los US\$37.9 millones en 2021, lo que representa un aumento significativo del 2.05% en comparación con el año anterior (The Food Tech, 2024). Se espera que estas importaciones continúen creciendo a una tasa anual promedio del 14.0% hasta 2025. Entre los productos importados, se encuentran los jugos de frutas y verduras, especialmente aquellos de maracuyá y jengibre, junto con los jugos cítricos con un valor brix de 20 o menos, y las mezclas de jugos de frutas y hortalizas (como la sandía y huito), que representaron el 87% de las compras estadounidenses del Perú, alcanzando un valor de US\$33.1 millones (Infobae, 2023).

Este segmento específico de jugos mostró un crecimiento del 26% en comparación con el año 2020, y se proyecta que mantenga una tasa de crecimiento anual del 8% hasta 2025. Este aumento refleja no solo la calidad y la demanda de estos productos peruanos, sino también la capacidad del mercado estadounidense para absorber productos diferenciados y saludables. La

preferencia por estos jugos puede estar impulsada por un mayor enfoque en la salud y el bienestar, tendencias que se han fortalecido a raíz de la pandemia (Infobae, 2023).

Por otro lado, como se comentó anteriormente, las exportaciones de bebidas no alcohólicas del Perú alcanzaron un crecimiento promedio de 9%, que es considerablemente menor que el crecimiento anual del 35% observado en años anteriores. A pesar de esta desaceleración, se espera que las exportaciones peruanas mantengan un crecimiento anual del 8% hasta 2025 (El Comercio, 2020).

1.5 Conclusiones

Las bebidas no alcohólicas están conformadas por dos grupos principalmente: por un lado, las no alcohólicas naturales y/o percibidas como naturales por la ingesta de insumos relacionados a las frutas y verduras, algunos sin preservantes y con una percepción más cercana a lo saludable; y, por otro lado, las no alcohólicas percibidas como artificiales, relacionadas con insumos químicos y saborizados de manera artificial, con preservantes y aditivos funcionales dependiendo de la línea de productos.

Una de las principales categorías de bebidas no alcohólicas a nivel global es el agua embotellada. Según datos de Statista muestran que en 2023 se consumió a escala global alrededor de 505.000 millones de litros de agua embotellada (Statista, 2024). Sin embargo, como se comenta en el apartado anterior, aún no logra desplazar completamente a las bebidas carbonatadas en el volumen a nivel global. Aunque la tendencia mundial de menor consumo de bebidas del tipo artificial viene en crecimiento, hay una creciente demanda por consumir productos con buen sabor, pero con menor composición química y de preservantes.

En el Perú, las bebidas de mayor consumo aún siguen siendo las bebidas carbonatadas conocidas como gaseosas, con más de 64 litros anuales per cápita, seguidas por el agua embotellada, principal bebida consumida a nivel mundial, con 27 litros per cápita aproximadamente (INEI, 2022).

Las exportaciones de Perú a Estados Unidos proyectan un crecimiento anual de 8% al 2025 principalmente en frutas peruanas como maracuyá y limón (El Comercio, 2020). No obstante, hay que tomar en consideración que las gaseosas, bebidas de frutas y néctares, que representan el tercer mercado en exportaciones para el país, ha tenido un descenso de 11% debido a las tendencias mundiales a productos más saludables (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2022).



Capítulo II: Definición de la Visión, Misión, Código de Ética y Valores

El Grupo Gloria es una empresa líder en el mercado peruano con 82 años de trayectoria y con presencia en varios países de Latinoamérica. Asimismo, desde su fundación, está comprometida a contribuir con el desarrollo de las familias, ofreciendo alimentos saludables, ricos y nutritivos (Gloria, 2024).

Según Inga (2023) indicó en el estudio de Marcas, que cada año realiza Arellano Consultoría para “Día 1” del diario El Comercio, “Gloria es la marca que más recuerdan los peruanos, gracias a que ha estado presente en los hogares durante estos 80 años”. A continuación, se presentarán la Visión, la Misión, el Código de Ética y los Valores de la empresa Gloria.

2.1 Visión

La Visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?” Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D’Alessio, 2008, p. 61).

En ese sentido, la Visión del Grupo Gloria es ser la mejor empresa de alimentos en Latinoamérica, reconocida por su aporte a la nutrición, sustentabilidad, innovación y desarrollo de talento de sus colaboradores (Gloria, 2024).

2.2 Misión

La Misión es la impulsora de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante “¿Cuál es nuestro negocio?” y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito (D’Alessio, 2008, p. 62).

La Misión de Gloria es desarrollar los mercados de alimentos con productos ricos, nutritivos y accesibles, de forma eficiente y sustentable, asegurando la calidad, el cuidado de las personas y un futuro más saludable (Gloria, 2024).

2.3 Código de Ética y Valores

El Código de Ética afirma los valores de la organización, en la que se establece el consenso mínimo sobre lo ético y se enfatizan los principios de la organización. El Código de Ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, así como debe explicitar los deberes y derechos (D'Alessio, 2008, p.70).

En ese sentido, según Gloria S.A, el comportamiento ético es un compromiso fundamental de su organización. De esta forma, suman esfuerzos a nivel transversal por el cumplimiento de las leyes que los aplican y las distintas políticas internas de Leche Gloria. Así, afirman cumplir con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la normatividad vigente y la Constitución Política del Perú (Gloria, 2024).

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2008, p. 68).

Según el reporte sobre el cumplimiento del código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas, presentado por Gloria S.A. ante el Ministerio de Economía y Finanzas, los valores de la empresa son los siguientes (BVL, 2024):

- a) Cumplimiento de las obligaciones. Todos nuestros actos se rigen por una conducta honesta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de nuestras obligaciones y el estricto acatamiento de las leyes de los mercados en que operamos.

- b) Dedicación al trabajo. Fomentamos una cultura de trabajo donde el esfuerzo y dedicación de nuestros colaboradores se oriente a brindar servicios y productos de la más alta calidad para asegurar la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- c) Prudencia en la administración de los recursos. Reconocemos la importancia de planificar y gestionar racionalmente los recursos de la Corporación para asegurar su solidez y continuidad en beneficio de sus proveedores, clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en las que actúa.
- d) Cultura del éxito. Nos trazamos objetivos exigentes y trabajamos tenazmente hasta alcanzarlos. Buscamos mantener y/o alcanzar posiciones de liderazgo en todas las actividades que desarrollamos.
- e) Responsabilidad social. Reconocemos que somos partícipes de un sistema social con el cual interactuamos. Todas nuestras decisiones y actos son congruentes con dicho sistema social. Contribuimos a la permanencia y renovación de los recursos naturales, así como al progreso de las comunidades en las que actuamos.

2.4 Conclusiones

Se puede determinar que el Grupo Gloria está enfocado en ser reconocido por su impacto positivo en el bienestar de las familias de los países donde comercializa sus productos a través de la nutrición, innovación y sustentabilidad. De esta manera, se puede afirmar que es una empresa comprometida con el bienestar de sus colaboradores y consumidores. Teniendo en cuenta ello, la creación de un portafolio de bebidas con sabores caseros endulzados naturalmente, propuesta en la presente tesis, está alineada con la Visión, Misión y Valores de dicha empresa, ya que aporta bienestar a cientos de familias peruanas al ser este un producto de calidad frente a las distintas opciones del mercado.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

3.1 Análisis Externo

Para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas de la empresa Gloria, se identificarán y evaluarán las tendencias y acontecimientos externos, es por ello que se han identificado cinco principales variables incluidas en el análisis PESTE.

3.1.1 Análisis del Entorno PESTE

A continuación, se desarrollará un análisis sobre el macro entorno en donde se ejecutarán las bebidas caseras, teniendo en cuenta los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos para poder establecer las oportunidades y amenazas a las que estarán expuestos. El resultado del análisis servirá para detectar las amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización.

Factores Políticos: Noceda (2024) indicó que el 2024 es un año de inestabilidad política continua, pues la relación entre el Congreso y el Poder Ejecutivo a cargo de la presidenta Dina Boluarte es inestable; esta situación continuará aumentando el gasto y debilitando las instituciones públicas, lo que generará que ambas entidades sigan obteniendo bajos índices de aprobación. Además, otro tema preocupante es la falta de acciones concretas contra el crimen organizado y la economía sumergida, ya que la población está empezando a darse cuenta de que el Estado no puede controlarla e incluso puede estar en complicidad.

Dentro del marco legal, a través de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes (Ley 30021), se dictaminaron normativas a través de tres decretos supremos (017-2017-SA, 012-2018-SA y 021-2020-SA) que establecieron que las advertencias publicitarias de alimentos y refrescos que superen los niveles de sodio, azúcar o grasas saturadas deben colocarse indeleblemente en las etiquetas y no emplear adhesivos (Gálvez, 2023). También se actualizó el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de cigarrillos, tabaco, cerveza y otras bebidas alcohólicas.

El objetivo de tal impuesto es desalentar el consumo de productos que se consideren no saludables y cuyo consumo excesivo puede perjudicar a la sociedad. Este ajuste se retrasó inusualmente en 2023 debido a la debilidad económica y la alta inflación, pero ahora se ha reanudado bajo las reglas actuales que permiten revisiones del ISC al comienzo de cada año. Entre ellos, el mayor incremento de precios se produjo en la cerveza, con 2.6%, mientras que en otras bebidas los aumentos serían menores al 1.5% (Apoyo Consultoría, 2024).

Factores Económicos: Este año 2024, se verá una leve recuperación económica en comparación con el 2023, se pronostica un crecimiento del país del 2.5% al 3%, especialmente después de que el riesgo de un Fenómeno de El Niño fuerte se haya reducido significativamente y se espera más leve. Sin embargo, se resalta la menor inflación y las buenas condiciones económicas globales como unos de los mejores impulsores para el crecimiento. Dado que el 60% de la economía del Perú depende de factores externos, un buen entorno global será clave para la recuperación este año.

Otros factores para la restauración económica son la inversión privada y la ejecución de proyectos, pues este año podrían completarse varios importantes bajo la supervisión del organismo Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Además, se pondrán en marcha otros de colaboración público-privada. Ambos factores fundamentales para que la inversión privada se recupere tras dos años consecutivos de caída (Noceda, 2024).

También en 2024, el Instituto Peruano de Economía (IPE) indicó que la tasa de pobreza en el Perú ascendió a 29%, alcanzando una tasa de pobreza muy cercana a la obtenida en la pandemia del 2020 (30.1%). Este aumento se registró en un contexto de desaceleración económica, shocks climáticos adversos y continuas altas presiones inflacionarias sobre las canastas básicas de alimentos, que perjudicaron gravemente a los hogares de bajos ingresos en las zonas urbanas del país. Reducir la pobreza a los niveles previos a la pandemia requiere de

un entorno propicio para la inversión privada, que fomente un mayor crecimiento económico y una mejor creación de empleo, lo que a su vez permite a los hogares ganar más.

Paralelamente, El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023) ha revelado datos impactantes sobre el estado de la economía del país en su último informe, describiendo que el umbral de pobreza, para cubrir una canasta de alimentos básicos y otras necesidades, aumentará en S/446 mensuales por persona. En el 2023, el gasto realizado por cada peruano arroja aspectos importantes acerca de los hábitos de consumo en el país, específicamente, que aproximadamente el 29.5% del gasto per cápita recae en alimentos consumidos dentro de los hogares por un monto de S/256. Le siguen vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles, que representan el 21.6% de los costos con S/187. Por su parte, Ángulo (2024) indicó que el consumo de alimentos fuera del hogar representa el 11.8% del gasto total, lo que corresponde a S/102. Asimismo, los gastos en bebidas alcohólicas y salud bajaron un 9.8% y un 3.4%, respectivamente.

Factores Sociales: El Centro Nacional de Planificación Estratégica CEPLAN (2023) indicó que, a largo plazo, el crecimiento de la población mundial y la esperanza de vida al nacer seguirán aumentando. Se espera que el Perú albergue 40 millones de habitantes para el 2050. De esta manera, el Perú se convertirá en el quinto país más poblado de América Latina con una esperanza de vida de 83 años.

Por otro lado, un estudio elaborado por Ipsos Perú confirma que se han generado cambios en la conciencia sobre una alimentación más saludable. Así, el peruano en promedio consume alrededor de seis vasos de líquidos al día, de los cuales cuatro son con agua. Además, la mayoría de encuestados suele ingerir entre horas fruta, yogur, frutos secos o dulces. El 17% de los participantes dijo seguir una dieta o plan de alimentación para controlar la cantidad y calidad de sus alimentos, especialmente entre las personas de 26 a 55 años. Estas dietas suelen implicar reducir el consumo de alimentos o bebidas que contienen grasas y azúcar. Del mismo

modo, un número similar de ciudadanos afirma tener algún tipo de intolerancia alimentaria, como la que se tiene a la lactosa, que es la más común (Álvarez, 2023).

Dentro del mismo estudio, se obtuvo que la mitad de los encuestados afirmó incluir en su dieta algún producto *light* o dietético, entre los más mencionados, se encuentran la leche, el yogurt, las galletas, el queso y las gaseosas. Cuando se les preguntó acerca del precio de estos productos en comparación con la versión normal, la mitad de los encuestados pensó que deberían costar lo mismo, mientras que un tercio pensó que deberían ser más baratos. Respecto a los edulcorantes, la mayoría de los encuestados prefiere la azúcar rubia, aunque, en el nivel socioeconómico A y B optan por otras alternativas como la miel, la azúcar blanca, los edulcorantes y la panela. Los jóvenes de entre 15 y 25 años tienden a consumir más azúcar blanca que otros grupos de edad. Por otro lado, un tercio de los participantes ha eliminado algo de su dieta; entre lo que más mencionaron, están las gaseosas (Álvarez, 2023).

Respecto al sector *retail* y los canales de ventas en nuestro país, las tiendas de conveniencia han triplicado su proporción de acceso moderno en cinco años, con planes de cubrir todas las provincias este año. Al mismo tiempo, la tasa de prevalencia anual de las tiendas de descuento en el país ha alcanzado el 61.8% y su valor de mercado crecerá tres dígitos para 2028. Por tanto, en el crecimiento de los formatos, como tiendas de conveniencia, se destacan Tambo y Oxxo; de tiendas *stand alone*, como Listo; y de las tiendas de descuento, como Mass. Tal situación ha provocado una participación reducida de los supermercados en el canal moderno. Sin embargo, estos todavía se encuentran en siete de los diez principales canales de compra desde casa, pues este tipo de formatos ofrecen más variedad, experiencia en tienda y promociones atractivas (Chávez, 2024).

Factores Tecnológicos: La industria de las bebidas está siendo transformada por nuevas tecnologías, como la automatización, la inteligencia artificial y la biotecnología, que han provocado un cambio en el enfoque de la industria. Entre los efectos en la producción de

bebidas, se observa mayor eficiencia, ya que la automatización y la inteligencia artificial pueden optimizar los procesos, disminuir el tiempo y los costos de producción, y mejorar la calidad de los productos. Además, da como resultado una producción más respetuosa con el medio ambiente. Con la utilización de la biotecnología y el análisis de datos, se ayuda a disminuir el consumo de agua y energía, lo que a su vez reduce la producción de residuos (Castillo, 2024).

La optimización de los procesos de producción también se ve facilitada por el uso de IA y análisis de datos. La IA puede pronosticar las tendencias de los consumidores, optimizar recetas de bebidas y proporcionar mantenimiento predictivo para la maquinaria, en función de las preferencias específicas de los consumidores. Al utilizar enfoques basados en datos, no solo se mejora la eficiencia operativa, sino que también se proporciona una experiencia de producción más personalizada, que responde a las condiciones cambiantes del mercado. El surgimiento de la biotecnología y la inteligencia artificial permite a las empresas crear nuevos productos y sabores innovadores, lo que mejora su competitividad en el mercado. Por su parte, la cadena de suministro de alimentos y bebidas depende cada vez más de la tecnología *blockchain*, que proporcionará un registro seguro e inequívoco de todos los movimientos y transacciones de productos (Castillo, 2024).

Por otro lado, más del 75% de los compradores peruanos *online*, realiza una transacción al menos una vez al mes, lo que implica un aumento en la frecuencia de las transacciones. También, se ha observado que el consumidor bancarizado recurre a compras *online*, considerando que el 66.7% opta por utilizar tarjetas de crédito o débito para realizar pagos. Además, tras la pandemia, el nivel de bancarización superó el 50%, en conjunto con el uso de billeteras digitales como Yape o Plin. Esto último nos lleva a concluir que las compras *online* crecerán en un 15% durante 2024. De otra manera, en Perú, entre el 35% y el 40% de los productos que se compran *online* se retiran en tiendas físicas. Esto es posible porque muchos

comercios en el mercado han implementado estrategias omnicanal, permitiéndoles integrar sus canales de ventas físicos y digitales para brindar a los clientes una buena experiencia de compra, logrando una buena integración entre ambos (Montenegro, 2024).

Factores Ecológicos: La creación de la Ley de Plásticos en Perú se une a regulaciones nacionales que se han implementado en varios países a nivel mundial, para disminuir la contaminación por plásticos. La implementación y el impacto de la ley pueden verse afectados por una variedad de factores, como casos similares en otros países, debido a la falta de cumplimiento del cronograma establecido, fiscalización, productos alternativos, incentivos a las empresas, consideración de los pequeños negocios, entre otros. Aunque la aprobación de esta ley representa un primer paso hacia una regulación más directa de los plásticos, es necesario establecer regulaciones que abarquen diferentes etapas del ciclo de vida del material y fomenten su incorporación en una economía circular.

Es importante realizar más investigaciones sobre la situación actual de la contaminación por plástico a nivel nacional, mejorar el registro de datos y llevar a cabo evaluaciones que permitan determinar la eficacia de las regulaciones que se han implementado (Pizarro, 2022).

Por otro lado, según las nuevas tendencias y preferencias de los consumidores, las empresas van adaptando sus productos (desde el empaque hasta la oferta) y sus procesos de fabricación para reducir el impacto en el medio ambiente del Perú. Resulta que los consumidores ya no compran basándose en la moda, sino que son cada vez más conscientes e informados. De hecho, una encuesta del 2022 de Boston Consulting Group consumidores y ejecutivos de alto nivel latinoamericano encontró que entre el 50% y el 70%, están dispuestos a pagar un precio mayor por productos sostenibles (BCG, 2023).

En Perú, seis de cada diez personas declararon que pagarían más por la carne de res o la leche entera si los productores pudieran compensar las emisiones de gases de efecto invernadero. Actualmente, algunas grandes empresas del sector de consumo masivo también

son conscientes de la existencia de nuevos grupos de clientes, cambiando el embalaje o desarrollando nuevos productos. La encuesta de Kantar concluyó que el 62% de los peruanos intenta comprar envases respetuosos con el medio ambiente, pero en realidad solo el 26% de los encuestados evita regularmente los envases de plástico (Chávez, 2023).

3.1.2 *Análisis del Consumidor*

El mercado de bebidas no alcohólicas en el mundo se encuentra en crecimiento, generando que dicha industria innove sus productos constantemente con el objetivo de adaptarse al cambio de preferencias de los consumidores, cada vez más cambiantes e individuales (Doehler, 2023). Según Alimentos SAS (2023), las bebidas no alcohólicas se encuentran en auge, debido a los factores presentados a continuación:

- Las nuevas generaciones han cambiado las tendencias de consumo, ya que los estudios han demostrado que los *millennials* y la generación Z presentan menos interés en consumir bebidas que contienen alcohol. Según las cifras, dichas generaciones beben 20% menos que las primeras (Alimentos SAS, 2023). Asimismo, según un artículo publicado en The Food Tech, en donde se analizan las tendencias de consumo de la generación Z, se menciona que, en cuanto a las bebidas no alcohólicas, sus preferencias se basan en bebidas energizantes, los sabores frutados y las bebidas funcionales. Asimismo, se hace mención de que esta generación se destaca por impulsar la innovación de sabores, formatos y empaques (Santiago, 2024).
- Cada día existe mayor conciencia sobre el consumo excesivo de bebidas que son dañinas para la salud, al igual que información importante, como los octógonos y las tablas nutricionales. En consecuencia, las marcas se han visto en la obligación de reinventarse (Alimentos SAS, 2023).
- El confinamiento durante la pandemia influyó en el incremento del 31% en el sector de bebidas alcohólicas. Esto se debe a la ansiedad y depresión que afectó a cientos de

consumidores. Por ello, las nuevas generaciones son más cautelosas con su consumo; en consecuencia, se inclinan más por aquellas libres de alcohol (Alimentos SAS, 2023).

Con respecto a las preferencias de bebidas no alcohólicas de los peruanos, según el artículo elaborado por el Diario Gestión en base al Estudio Nacional del Consumidor Peruano (ENCP), correspondiente al año 2017, elaborado por la consultora Arellano Marketing, se estima un crecimiento de la penetración del agua embotellada a futuro, no obstante, son las bebidas carbonatadas las que lideran las preferencias en los hogares. Asimismo, en dicho estudio también se menciona que la frecuencia de compra de agua sin gas es superior, ya que se adquiere 3.4 veces a la semana; le sigue el agua con gas, con 2.9; y el agua saborizada, con 2.7. Algo más relegadas se encuentran las gaseosas, con 2.1, y el resto de las bebidas. Asimismo, se indica que en el Perú y en el mundo, el consumidor está tendiendo hacia lo natural, lo que los conduce a preferir productos que aporten a su salud; ello justifica el crecimiento de la penetración del agua embotellada (Cóndor, 2018).

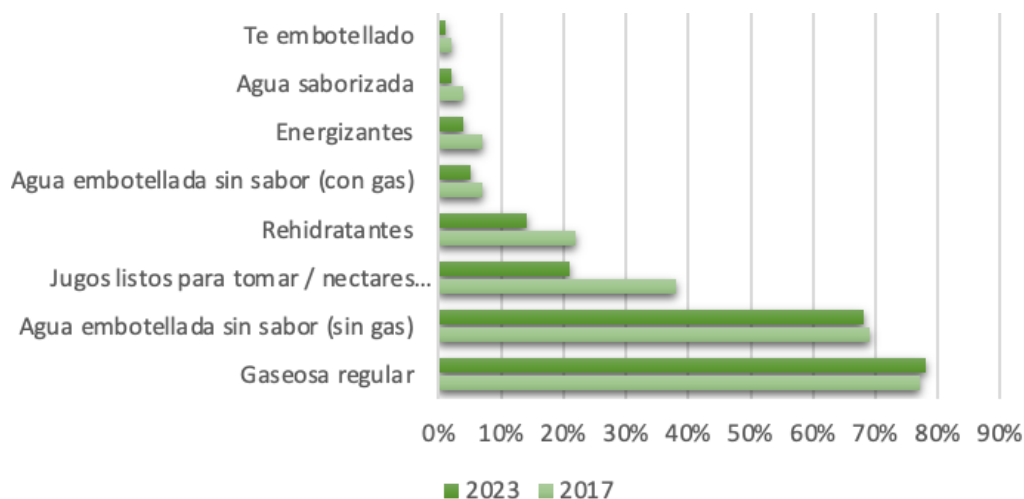
Asimismo, como se observa en la **Figura 5**, comparando la penetración de las principales bebidas no alcohólicas mencionadas en el Estudio Nacional del Consumidor Peruano, correspondientes al año 2017 y al 2023, se observa que las bebidas líderes en las preferencias de los peruanos son las gaseosas y el agua embotellada. Además de ello, se observa que las bebidas carbonatadas han incrementado su penetración en 1%, mientras que la de agua disminuyó 1%. A pesar de que, en el estudio del 2017, se esperaba un crecimiento de la penetración del agua embotellada, esto no sucedió para el año 2023 (ENCP, 2023).

Además, según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano, mostrado en la **Figura 6**, en donde se analiza la frecuencia de consumo de la categoría de Jugos y néctares listos para tomar, en la que se encuentran las bebidas caseras de Gloria, el 31% de los encuestados las consume de dos a tres veces por semana, seguido por un 45% que las toma con

una frecuencia semanal y, finalmente, un 9% que ingiere dichas bebidas con una frecuencia quincenal.

Figura 5

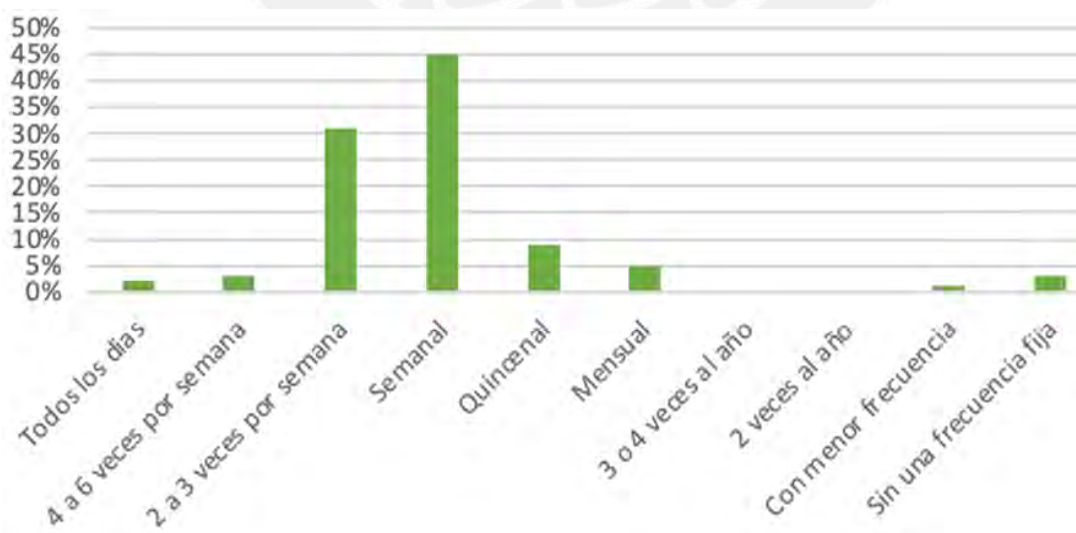
Penetración de bebidas no alcohólicas



Nota. Penetración de bebidas no alcohólicas según categoría en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

Figura 6

¿Con qué frecuencia consumen ustedes jugos listos para tomar o néctares envasados?



Nota. Frecuencia de consumo de jugos listos para tomar y néctares envasados en el mercado peruano.

Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

En el mismo Estudio Nacional del Consumidor Peruano, también se menciona que la marca más consumida de la categoría de jugos y néctares es Frugos, con el 60%, teniendo esta una gran ventaja en las preferencias de los consumidores peruanos. Asimismo, la marca que ocupa el segundo lugar es Pulp, con 13%. En tercer lugar, se encuentran las bebidas Gloria, con el 8%; y, en cuarto lugar, están los productos Del Valle, con 3%.

Por otro lado, con el objetivo de validar y obtener un mejor alcance acerca de las preferencias que existen sobre el consumo de bebidas no alcohólicas, se realizaron dos estudios de mercado propios como parte de las herramientas de investigación, uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo. Para ello, se realizó un muestreo probabilístico mediante 304 sondeos en la plataforma digital de *Google Form* y un muestreo no probabilístico para los tres *focus group* con el objetivo de profundizar en las variables más relevantes del consumo de las bebidas no alcohólicas y desarrollar el plan estratégico de marketing.

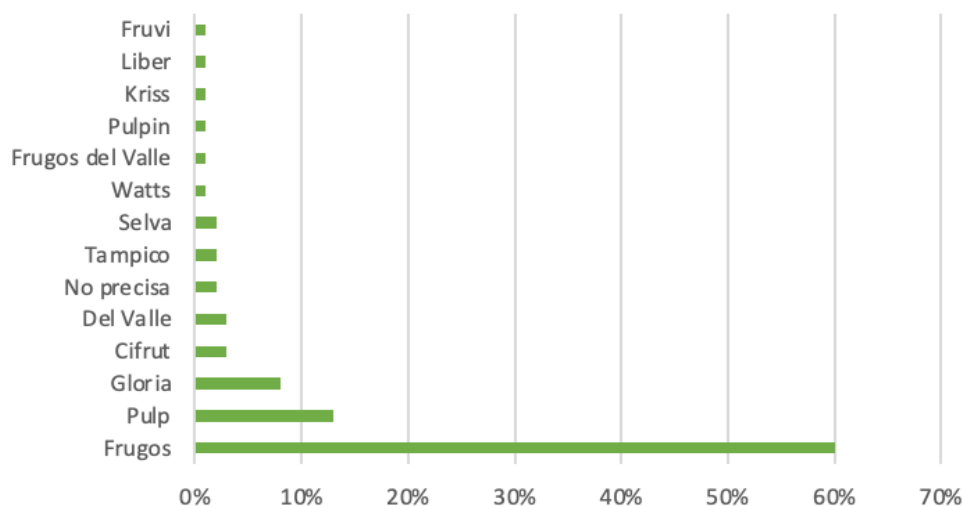
Se realizó el sondeo a hombres y mujeres entre 20 y 49 años residentes en Lima Metropolitana, con formación superior en proceso o concluida, que tengan acceso a internet desde su hogar o dispositivos móviles. Con un margen de error de 5% y nivel de confianza de 95% se realizó el sondeo.

Para ejecutar el muestreo no probabilístico, se empleó la técnica por conveniencia. De acuerdo con Otzen & Manterola (2017), este método “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.230). En ese sentido, si bien este método no depende de la probabilidad en sí, es ventajoso aplicarlo porque los elementos dependen de causas relacionadas con la investigación y del proceso de toma de decisiones (Muñoz, 2018). También se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, modalidad que implica realizar la selección de la muestra según lo que le resulte más conveniente al investigador, lo que le da la

libertad de decidir de forma arbitraria cuántos participantes incluir en el estudio (Hernández, 2021).

Figura 7

¿Cuál es la marca de jugos listos para tomar o néctares envasados que consume con mayor frecuencia?



Nota. Marcas consumidas con mayor frecuencia en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

En ese sentido, se establecieron condiciones mínimas del perfil del encuestado, como vivir en la provincia de Lima, ser mayor de 20 años, tener acceso a Internet y tener estudios superiores concluidos, trancos o en proceso. Asimismo, se elaboró un formulario en la plataforma *Google Form* y, a través de un enlace directo, se envió a personas que forman parte de la red de contactos de los investigadores con la finalidad de que completen las preguntas para marcar de forma confidencial y sin la orientación de un facilitador.

Los estudios cuantitativos comprendieron una muestra de 304 participantes, de los cuales el 100% vive en la provincia de Lima; el 59% son mujeres y el 41% hombres. De igual forma, las personas que participaron del sondeo a través de la técnica del muestreo por autoselección fueron aquellos que encontraron el enlace al formulario de *Google Form* en grupos conformados en aplicativos de mensajería instantánea. A todos los que participaron, en

conformidad con la Ley 29733 y su respectivo reglamento, se les solicitó su autorización en la parte inicial del formulario para recopilar su información personal y así garantizar el derecho a la protección de los datos personales.

Tabla 1

Edad y género de los participantes del estudio cuantitativo

Edad	Femenino	Masculino	Total general
25 a 34 años	19%	10%	29%
35 a 44 años	16%	11%	27%
18 a 24 años	14%	9%	22%
45 a 54 años	5%	8%	13%
55 a 64 años	3%	4%	7%
65 años a más	2%	0%	2%
Total general	59%	41%	100%

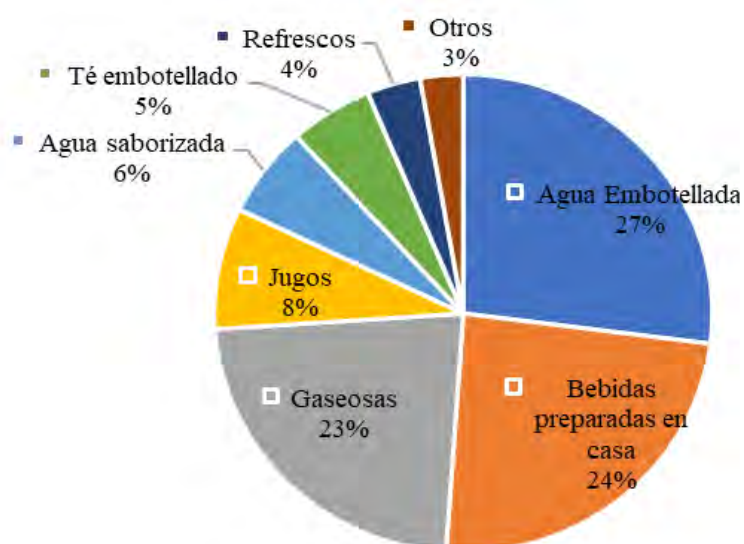
Nota. Distribución por género y edad de los participantes en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Según se muestra en la **Figura 8**, el 24% de los participantes del sondeo suelen tomar bebidas preparadas en casa, lo cual constituye la alternativa preferida por encima de las demás opciones. Sin embargo, no se debe entender como que existe una alta predisposición por lo “casero”. Si bien es cierto que las bebidas preparadas en casa ocupan el primer lugar cuando se les consultó cuáles son las bebidas no alcohólicas que suelen tomar, vale señalar que el 76% prefiere tomar diversos tipos de bebidas envasadas, las cuales transitan por un proceso industrializado de preservación del contenido. De este 76% que prefiere bebidas envasadas, se disputan el liderazgo el agua embotellada (27%) y las gaseosas (23%), muy por encima de otras posibilidades como el agua saborizada (6%), el té embotellado (5%), los refrescos (4%) y otros (3%). De estas cifras, es importante señalar que algunas bebidas como el agua saborizada y los

refrescos, que el 10% consume de manera envasada, en otro momento también pudieron ser preparadas en casa.

Figura 8

¿Qué bebidas no alcohólicas sueles tomar?



Nota. Consumo de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

A continuación, como se observa en la **Figura 9**, se consulta cuál sería el producto sustituto a la primera opción de consumo, donde el agua embotellada es la segunda opción favorita por los encuestados con 34%, mientras que las bebidas preparadas en casa son preferidas en un segundo momento por el 22%. De acuerdo con el sondeo, el 56% prefiere como segunda alternativa las bebidas que se perciben como las menos dañinas: el agua embotellada y las bebidas preparadas en casa, que no contienen químicos ni preservantes.

Asimismo, como apreciamos a continuación en la **Figura 10**, se valida que el 55% de los participantes en el sondeo consume la bebida declarada como su favorita por lo menos una vez al día, lo cual es un indicador de que podría consumir por lo general un solo tipo de bebida, en lugar de alternar. El 18% señaló que suele consumir la bebida indicada de manera interdiaria,

mientras que el 19% indicó que lo hace de forma semanal. El 4% expresó que la consume quincenalmente y otro 4% mensualmente.

Figura 9

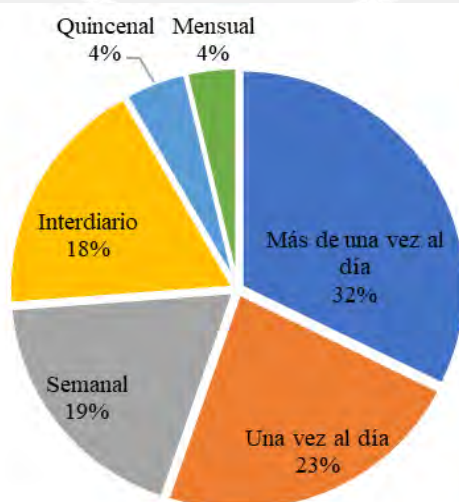
Si no encuentras la bebida de tu preferencia, ¿con cuál de estas bebidas la reemplazarías?



Nota. Reemplazo principal de bebidas no alcohólicas preferidas en el mercado peruano según los resultados de estudio cuantitativo.

Figura 10

¿Con qué frecuencia sueles consumir las bebidas no alcohólicas seleccionadas?



Nota. Frecuencia de consumo de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

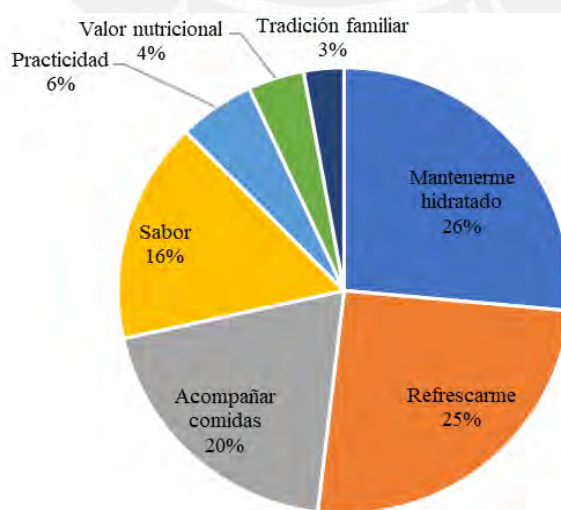
Por otro lado, como se muestra en la **Figura 11**, cuando se consulta a los participantes sobre el motivo principal por el cual consumen una determinada bebida, el 51% señala que es para cumplir una necesidad fisiológica. Si se desagregan los resultados, se halla que el 26% lo hace porque quiere mantenerse hidratado o, en otras palabras, calmar la sed. El 25% también tuvo una justificación similar, respondiendo que refrescarse es la razón para consumir una bebida, lo cual se asocia directamente con una motivación netamente fisiológica.

En cambio, el 20% precisó que una razón por la cual elige una bebida es para acompañar las comidas, lo cual advierte la relevancia que tiene el momento de la ingesta de alimentos para el consumo de bebidas, existiendo una complementariedad que pueda resultar determinante al momento de tomar decisiones estratégicas de promoción, por señalar un caso.

Por otro lado, el 26% consume una determinada bebida porque valora alguno de sus atributos. Por ejemplo, el 16% lo hace por el sabor y el 6% por la practicidad. De ello se concluye que, por encima de los “beneficios”, los consumidores prefieren elegir una bebida que satisfaga mejor su necesidad de refrescarse y los mantenga hidratados.

Figura 11

¿Por qué consumen estas bebidas?



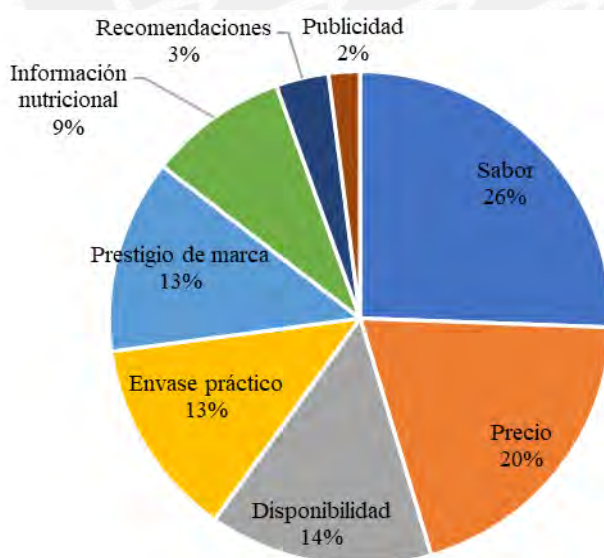
Nota. Principales atributos de consumo de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Como se muestra a continuación en la **Figura 12**, la encuesta también determinó que existen otros factores que pueden influir en los consumidores al comprar una bebida, entre los que destaca principalmente el sabor (26%), seguido del precio (20%). El 14% señaló que la disponibilidad es un factor que influye, lo cual evidencia que hay personas que no confían en una marca que tenga presencia en pocos puntos de venta. En ese caso, cobra mayor relevancia la cadena de distribución y el *trade marketing*.

Otros aspectos que influyen, aunque en menor proporción, son el envase de la bebida (13%), la información nutricional (13%), las recomendaciones (3%) y la publicidad (2%). Cabe destacar que, si bien esta encuesta no puede medir el índice de efectividad de la pauta publicitaria de las bebidas no alcohólicas, deja constancia de que las personas encuestadas consideran que la publicidad o las recomendaciones no son determinantes al momento de elegir una bebida.

Figura 12

¿Qué influye en tu decisión para que compres estas bebidas?



Nota. Principales variables de compra de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Posteriormente, se replantea la pregunta anterior en sentido adverso como se observa en la **Figura 13**, que da como resultado que el 27% no compraría una bebida envasada que contengan alto contenido de azúcar. Los participantes que eligieron esta opción como la más determinante para evitar comprar una bebida envasada también declararon ser consumidores de gaseosas, lo que nos indica que el rechazo del azúcar por una importante porción de los encuestados no es exclusivo a aquellas que prefieren tomar agua, sino que es transversal a diferentes alternativas. Asimismo, el 21% señaló que más allá del sabor agradable que pueda tener una bebida, es aún más importante que no tenga excesiva cantidad de azúcar.

Por otro lado, el 21% no elegiría una bebida de una marca desconocida, reforzando la premisa de que una marca otorga reputación invaluable a un producto y transmite confianza. Este resultado revela por qué es cada vez más común que importantes marcas nacionales e internacionales que gozan de alta reputación se posicionan como ‘marca paraguas’ para respaldar mediáticamente la aparición de nuevos productos. De acuerdo con investigadores de la Universidad de Santiago de Compostela, “La estrategia de marca paraguas consiste en el lanzamiento de nuevos productos bajo una única denominación de marca, con el fin principal de aprovechar un activo fundamental de la empresa: la marca” (Piñeiro, et al., 1999).

Los resultados indican que el 27% no compraría una bebida embotellada con alta cantidad de azúcar, y que lo hizo probablemente porque asume que una bebida con alta porción de este componente podría ser perjudicial para su salud. De acuerdo con investigaciones realizadas en Ecuador, el consumo excesivo de azúcares se relaciona con una variedad de problemas de salud, incluyendo sobrepeso, obesidad, trastornos hepáticos, problemas de comportamiento, diabetes, enfermedades cardiovasculares, hígado graso, ciertos tipos de cáncer y caries dental. Asimismo, el consumo de azúcares puede influir en la aparición de trastornos psicológicos como la hiperactividad, el síndrome premenstrual y diversas enfermedades mentales (Ramos-Villegas et al., 2020).

Figura 13

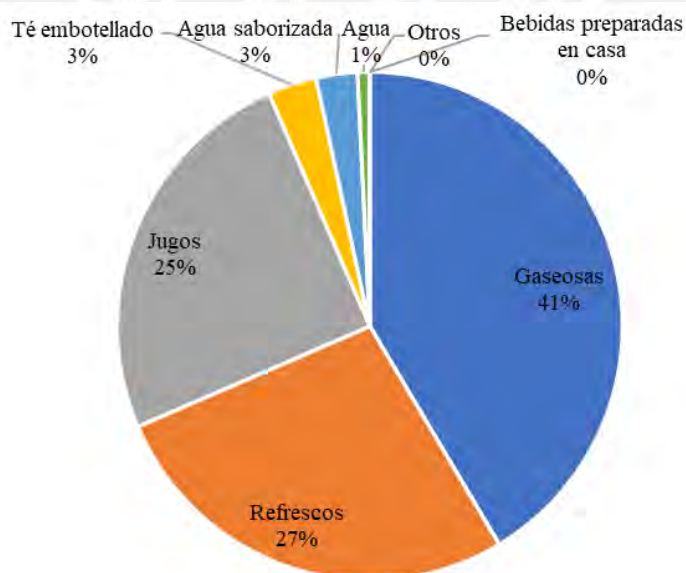
¿Qué influye en tu decisión para que NO compres estas bebidas?



Nota. Principales variables para no comprar bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Figura 14

¿Cuáles de estas bebidas crees que es más dañina para la salud?



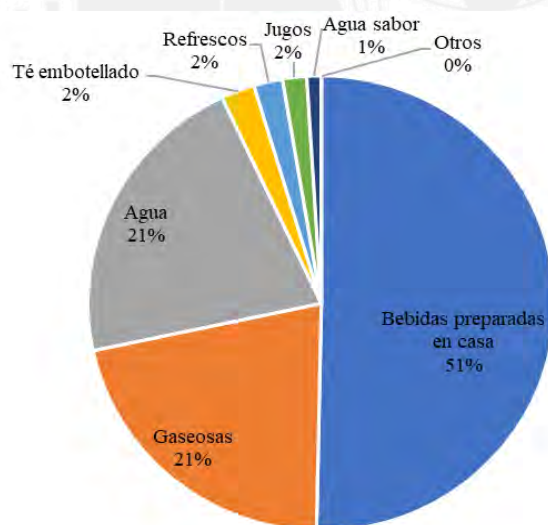
Nota. Percepción de daño para la salud de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Es importante indicar que en la **Figura 14**, además de las gaseosas (41%), los encuestados también consideran a los refrescos (27%) y a los jugos (25%) como dañinos, posiblemente porque estos también emplean en su mayoría altas cantidades de azúcar. El té embotellado (3%) y el agua saborizada (3%) son consideradas las menos dañinas, en conjunto con el agua (1%) y las bebidas preparadas en casa (0%).

Asimismo, se muestra en la **Figura 15**, que el 20% de los encuestados indicó que la principal razón por la cual elige tomar una determinada bebida es para acompañar comidas. En efecto, el 51% de aquellas personas que optaron por esa opción señalaron que durante sus almuerzos prefieren ingerir bebidas preparadas en casa, por delante de las gaseosas (21%), agua (21%), té embotellado (2%), refrescos (2%), jugos (2%), agua saborizada (2%).

Figura 15

¿Qué bebida sueles tomar como primera opción para acompañar tus almuerzos?



Nota. Principal bebida no alcohólica elegida como primera opción para consumo en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

El momento de consumo en el almuerzo se encuentra fuertemente asociado con la ingesta de bebidas preparadas en casa, lo que, contrastado con los *focus group* realizados, se entiende por agua de piña, emoliente, naranjada, limonada, agua de hierbas, entre otros.

Muchas veces, el acto de almorzar traspasa el mero acto de saciar el hambre y la sed para convertirse en un aspecto cultural de reconocimiento de la identidad. ‘

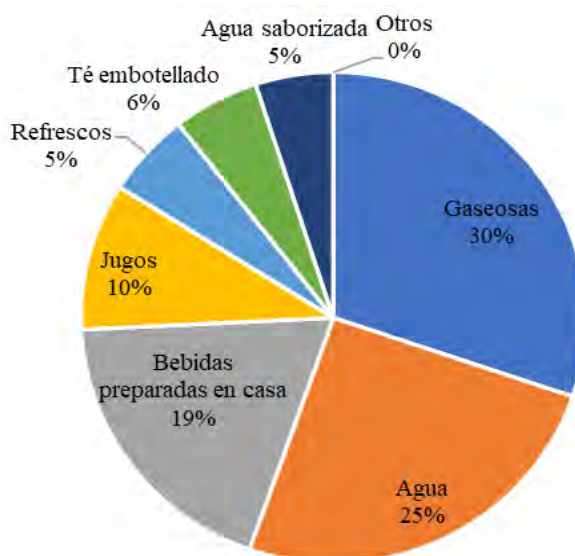
“En principio el hombre buscaba alimentos sólo para satisfacer sus necesidades biológicas, luego esa búsqueda de alimentos se relaciona con elementos como el lujo, la religión, los festejos, las ofrendas, el status social, para finalizar en el placer y la satisfacción del ritual, este último influenciado por los franceses que hicieron de la comida un momento de placer e intensa interacción social”. (Nunes, 2007, p.237)

En ese sentido, se debe observar con detenimiento que en un momento de consumo tan importante como el almuerzo esté arraigado con supremacía el consumo de bebidas preparadas en casa. Al ser, según Nunes, el almuerzo, un elemento cultural de la sociedad, se puede interpretar que muchas de las comidas y bebidas que ahí se sirven son productos arraigados de la cultura local que se transmiten por tradición de generación en generación. Estas tradiciones estructurales resultan difíciles de cambiar. Por ello, Mintz (2001) indicó que sería más sencillo modificar el sistema político de Rusia que lograr que dejen de consumir pan negro; China dejaría el socialismo con mayor facilidad que el arroz. En efecto, y vinculando esta expresión a la información expuesta en el sondeo, se deduce que, si hay un sólido 51% que prefiere las bebidas preparadas en casa durante el almuerzo, es muy probable que continúe haciéndolo, basado en la preferencia por el sabor (26%).

Por otro lado, como se muestra en la **Figura 16**, el 30% de los encuestados declaró que las gaseosas son la segunda opción en cuanto a las bebidas que suelen elegir para acompañar el momento de consumo del almuerzo. Esta alternativa supera al agua (25%), las bebidas preparadas en casa (19%), los jugos (10%), el té embotellado (6%), los refrescos (5%) y el agua embotellada (5%). Estos datos podrían explicarse con la información proporcionada en el *focus group*, que evidencia que las gaseosas son una alternativa relevante durante almuerzos familiares de fin de semana o durante una fecha conmemorativa.

Figura 16

¿Qué bebida sueles tomar como segunda opción para acompañar tus almuerzos?



Nota. Bebida no alcohólica elegida como segunda opción para consumo en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

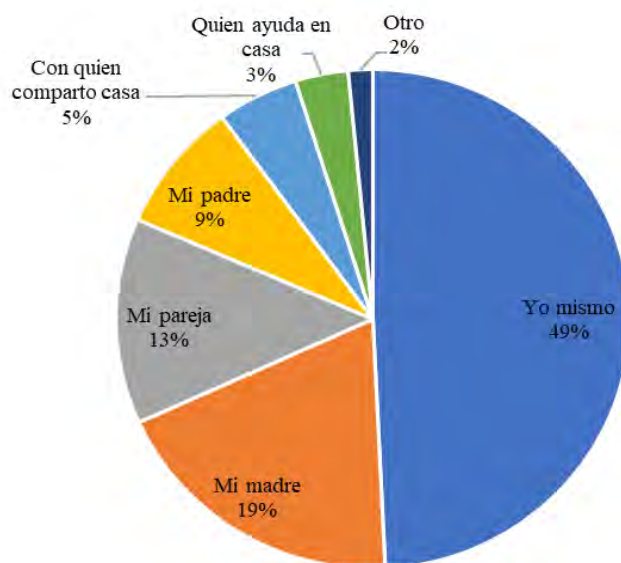
Respecto a la persona que decide qué bebida se compra para acompañar los almuerzos en casa, es mostrado en la **Figura 17**, donde el 49% de los encuestados se atribuyó esa potestad a sí mismo, mientras que el 19% indicó que es la madre aquella que tiene la decisión de compra. El 13% reconoció esa función en su pareja, seguido del padre (9%), de la persona con la cual comparte la casa (5%), de quien ayuda en casa (3%) y otros (2%). Estos resultados arrojan la realidad de que solo cinco de cada diez personas que toman una bebida han elegido lo que están consumiendo.

Sin embargo, la situación varía cuando se realiza la misma pregunta, pero no orientada al almuerzo en casa, sino fuera de ella. En ese caso, se reduce considerablemente la influencia de terceras personas para elegir comprar una bebida y adquiere mayor decisión uno mismo como se muestra en la Figura 18. De acuerdo con la encuesta, el 79% decide qué bebida se va a comprar cuando se almuerza en la calle, mientras que el 7% indicó que lo eligen los

compañeros de trabajo y otro 7% se somete a las promociones que presentan los restaurantes. Las promociones de aplicativos (3%) y los compañeros de estudio (3%) no logran ser decisores de compra relevantes.

Figura 17

Si almuerzas en casa, ¿quién es la persona que decide la compra de bebidas?



Nota. Decisor de compra en el hogar de bebida no alcohólica en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

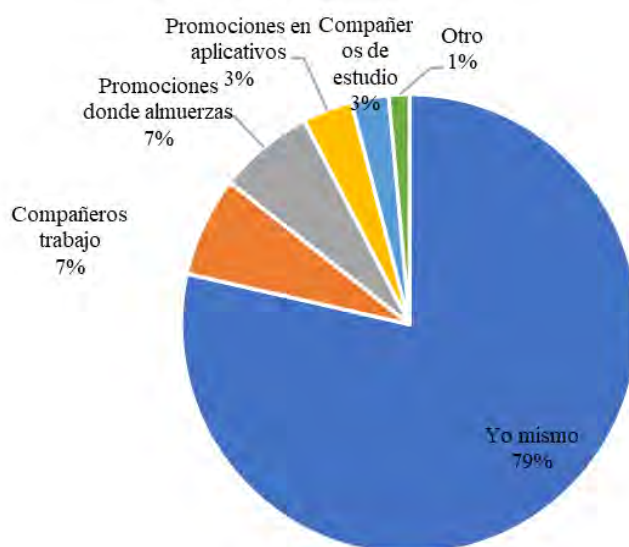
Asimismo, entre el martes 11 y jueves 13 de junio de 2024, se realizaron tres *focus group* bajo la modalidad virtual a través de la plataforma *Google Meet*, en la cual participaron 18 personas del segmento objetivo (hombres y mujeres de 36 a 44 años que consumen regularmente gaseosas en los almuerzos y que no consumen gaseosas en los almuerzos). Esta técnica de investigación consistió en indagar los *insights*, momentos de consumo y motivadores de consumo y compra de bebidas no alcohólicas.

En el transcurso del desarrollo virtual de los *focus group*, realizados en abril de 2024 en Lima, a través de la plataforma *Google Meet*, se buscó indagar en la percepción sintáctica que genera en los consumidores la frase “bebidas no alcohólicas”, comúnmente atribuida a las bebidas refrescantes que carecen de alcohol, y que están compuestas fundamentalmente por

agua con ingredientes añadidos que resultan en distintos productos y sabores. Respecto a ello, los participantes asocian el término de “bebidas no alcohólicas” a las gaseosas y refrescos.

Figura 18

Si no almuerzas en casa, ¿quién es la persona que decide la compra de bebidas no alcohólicas?



Nota. Decisor de compra fuera de casa de bebida no alcohólica en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Además, los participantes indicaron que, durante un almuerzo cotidiano de un día de semana, que comprende de lunes a viernes, prefieren consumir agua o agua saborizada. La mayoría de los participantes señaló que los días laborables evitan tomar bebidas carbonatadas (gaseosas) porque son percibidas como “dañinas” y buscan una alternativa que genere menos perjuicio a su salud. El agua es percibida como la alternativa menos dañina; no obstante, algunos participantes del estudio señalaron que esta no tiene sabor y prefieren buscar una alternativa dentro de las bebidas existentes que tenga uno en especial, pero que, al mismo tiempo, “no sea tan dañina” para “evitar el sentimiento de culpa”, según manifestaron en el estudio. Entre las opciones que señalaron, incluyeron infusiones y aguas saborizadas,

específicamente las que ha lanzado al mercado la marca San Luis, que ofrece agua con limón, esencia de manzana, entre otras presentaciones.

Por su parte, otros participantes señalaron que, si bien se abstienen de ingerir gaseosas en los días laborales, “se pueden dar un gusto” los fines de semana, “los fines de semana me relajo y tomo gaseosa”, y consumen este tipo de bebidas carbonatadas en los almuerzos. Esta afirmación resulta interesante porque refuerza el buen posicionamiento de las gaseosas en el momento de consumo del almuerzo, pero también permite inferir que se ha interiorizado una percepción negativa para la salud por parte de las gaseosas, pero a pesar de ello son deliciosas.

Un grupo de los participantes precisaron que están convencidos de que “todo lo que viene envasado no es sano y tiene cierto grado de azúcar”, por lo que deciden preparar sus propias bebidas. En efecto, ellos tampoco toleran el agua sola o agua hervida porque no tiene sabor; sin embargo, no suelen adquirir en puntos de venta las botellas de agua envasadas con limón de San Luis, sino que hierven agua ellos mismos y le añaden el limón que adquieren en el mercado. En esa misma línea, recolectan cáscaras de piña y lo preparan, al igual que el emoliente. Consideran que son opciones más prácticas y rápidas de hacer dentro del rubro de bebidas hechas en casa, resaltando el valor de la practicidad como atributo relevante al momento de consumir una bebida. El agua con cáscaras de piña, el agua con limón, el emoliente y el agua de jamaica fueron denominadas como “aguas de tiempo” o “aguas de casa”, por lo que se asocian más al momento de consumo del almuerzo, así como después de almorzar o en momentos posteriores en el mismo día de la ingesta de alimentos (“a partir del almuerzo hacia adelante”). Si bien consideran que hay que invertir tiempo en elaborar estas bebidas, los participantes del *focus group* destacan, como atributos fundamentales, que son buenos para la salud, que pueden tener mayor cantidad del contenido que ingresa en una botella (“me pueden durar más de tres días”) y que pueden añadirle el endulzante que desean, por ejemplo, edulcorante de la marca Stevia.

Respecto a los responsables de las compras de las bebidas en casa o, en su defecto, de su elaboración, se puede concluir que la decisión del momento de compra y la elección del producto o su preparación son algo personal. En ningún caso ocurre que una persona elige y prepara la bebida que van a consumir los demás, sino que cada persona compra o prepara lo que va a consumir, buscando alternativas menos dañinas para la salud.

Los participantes que consumen bebidas envasadas tienen la cultura de leer los valores nutricionales que aparecen en la parte posterior de las botellas, principalmente orientados a enterarse de la cantidad de electrolitos, azúcares o calorías que contiene cada bebida. En cuanto a las bebidas no alcohólicas que no consumen, coinciden en rechazar las bebidas energizantes como Volt, Red Bull y otras afines, indicando que contienen altas cantidades de azúcar y que tienen un sabor desagradable.

En segundo lugar, las cajas de jugos en envase de Tetrapak. Cuando se les preguntó por la credibilidad de los productos que tienen mensajes como “no contiene azúcar” o “producto parcialmente endulzado con Stevia”, indicaron que no confían y que definitivamente contienen azúcares y químicos; sin embargo, podrían elegirlo frente a otras opciones más dañinas porque creerían que, si bien generan un perjuicio a la salud, no sería peor que aquellas bebidas que no tienen esos rótulos.

Dentro del rubro de bebidas no alcohólicas, se pueden encontrar distintas categorías como las gaseosas, refrescos, energizantes, jugos y néctares, agua embotellada, té y café. Los participantes determinaron que el café suelen consumirlo en la mañana al momento del desayuno, el agua embotellada en el transcurso del día, sin un horario fijo, mientras que las gaseosas los fines de semana o en almuerzos especiales por cumpleaños o celebraciones. Asimismo, los participantes señalaron que no consumen energizantes y que los refrescos son consumidos acompañando al almuerzo. Cabe señalar que, al referirse a los refrescos, los participantes los entienden como bebidas preparadas en casa con un añadido luego de hervir

agua. Estas serían agua hervida con cáscaras de piña, agua con limón, agua hervida con diversas hierbas, emolientes, naranjadas, entre otros, denominadas a lo largo del estudio por los propios participantes como “aguas de tiempo que se toman durante todo el día” o “las famosas aguas que les preparaban las abuelas en casa”. Los participantes descartan que las bebidas rehidratantes y las bebidas energizantes puedan ser una alternativa para acompañar los almuerzos.

Sin embargo, al preguntarles a los participantes por refrescos envasados, se mencionan jugos y otro tipo de bebidas como Naturale, Ecofresh, Umsha, Tampico, Kanú, Zuko. Lo curioso es que, de ellas, algunas como Umsha y Zuko no tienen presentaciones envasadas, sino que son vendidas en el mercado en polvo, a través de sobres, lo cual podría impactar en la percepción de lo que se conoce como casero o no, considerando que han pasado por un proceso químico.

3.1.3 *Análisis de la Industria*

La industria de bebidas no alcohólicas incluye productos como agua mineral, aguas carbonatadas (gaseosas), aguas saborizadas, jugos, tés, néctares, refrescos, rehidratantes y energizantes. A nivel mundial, las ventas que genera esta industria supera los US\$1,253 millones, según cifras de Statista. Esta tendencia ha ido al alza en los últimos años. De acuerdo con las estimaciones de Statista, el sector tendría un crecimiento promedio anual de 8% entre 2022 y 2025 (CIEN, 2022).

Tomando como referencia el estudio de Statista, en los últimos cinco años se mantiene la distribución porcentual de las ventas de la categoría de bebidas no alcohólicas. Aquellas percibidas como artificiales, como gaseosas, energizantes, bebidas y refrescos, registran un promedio anual de 61% y aquellas percibidas como naturales, como aguas embotelladas, jugos, néctares, rehidratantes y té, alrededor de 39%.

Los países que más ventas generan en la categoría, al 2022, son Estados Unidos (34%), China (10%), Japón (6%) y Alemania (4%). Por su parte, el país que más millones de dólares dinamiza por importaciones de bebidas no alcohólicas, al 2021, es Estados Unidos (16%), seguido de Alemania (7%) y Reino Unido (6%) (CIEN, 2022).

El estudio de Statista señala, de acuerdo con sus estimaciones, que, al 2022, el 97% de las ventas de bebidas no alcohólicas se generaron a través del canal de comercialización físico, mientras que apenas el 3% se realizó mediante el comercio electrónico. También, proyectó el valor mundial del té listo para beber a nivel mundial en US\$26.6 mil millones para el 2022, mientras que las proyecciones de las ventas del mercado mundial de bebidas energéticas y deportivas al 2022 se situaron en US\$174.3 mil millones.

La industria de bebidas no alcohólicas en el Perú es una de las más grandes por el nivel de producción, distribución y consumo de sus productos envasados. Entre los principales productos, destacan el agua mineral, las aguas carbonatadas (gaseosas), los jugos, los tés, los néctares, los refrescos, los rehidratantes y los energizantes. Mientras tanto, las empresas más destacadas que producen y comercializan estos productos en el mercado nacional son Arca Continental – Lindley, Coca Cola Perú, Grupo Socosani S.A., CBC, Pepsico, AJE Group, ISM, Backus – ABInBev, Laive S.A., Gloria S.A., Unilever Andina Perú S.A, Naturale E.I.R.L., Ecofresh SRLTDA y Selva Industrial S.A.

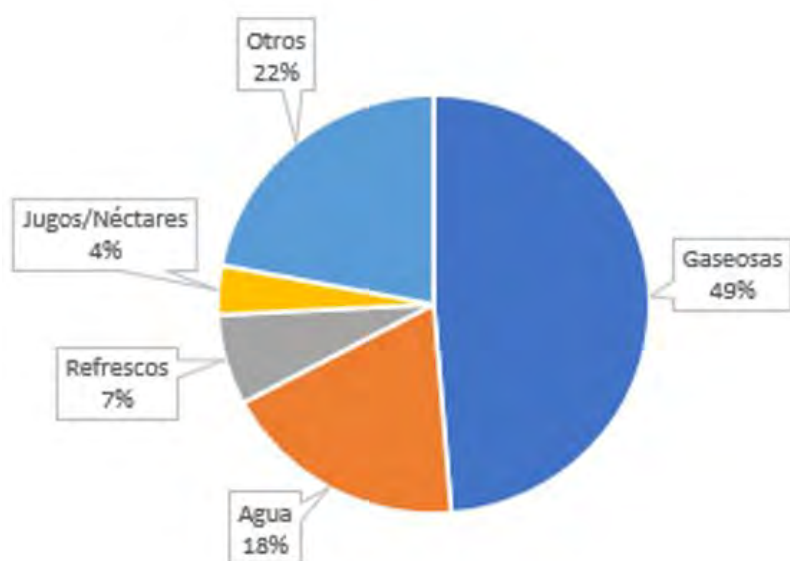
Según un estudio realizado por la consultora Maximixe en el 2014, en el Perú se producen 375 mil toneladas métricas de jugos, néctares y refrescos. Lo que en dicho año representaba un incremento interanual de 8.3% (Zenteno, 2014).

De acuerdo con el estudio “Hábitos de alimentación, salud, actividad física y deporte de los peruanos”, realizado por la empresa de investigación de mercado Activa Research en el 2019, se identificó que el agua mineral es consumida todos los días por el 39% de peruanos. El 35% de ciudadanos en el país consume agua natural de manera diaria, así como café en un

28%. Por su parte, el consumo diario de té representa al 18%. Además, las gaseosas son consumidas cada día por un 4% de los peruanos. El 14% las consume de 2 a 3 veces por la semana, el 18% una vez a la semana, el 11% cada quince días y el 16% una vez al mes (Activa Research, 2019).

Figura 19

Participación por categorías de bebidas (volumen)



Nota. Participación por volumen de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano según resultados de estudio cuantitativo.

Según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano del 2019, elaborado por Arellano Consultoría, la penetración en los hogares peruanos de agua embotellada es de 74%, de las bebidas carbonatadas (gaseosas) de 76% y de los jugos envasados de 24%. Asimismo, el estudio arrojó que la frecuencia de consumo del agua es 4.46 veces a la semana, la gaseosa 2.03 veces y los jugos envasados 1.58 días a la semana (Arellano, 2019).

Asimismo, como se mostrará en la **Tabla 2**, los precios de las bebidas envasadas son variados y dependen de los tamaños y presentaciones. Por ejemplo, en un supermercado de Lima, la botella de 500 ml de Coca Cola tiene un precio de S/3.00, una botella de 650 ml de

agua San Luis vale S/1.70 y una botella de bebida Frugos del Valle Fresh de 286 ml es expandida al consumidor por S/2.30 (Plaza Vea, 2024).

Sin embargo, la industria de bebidas no alcohólicas se encuentra en un periodo de precios inestables debido a la difícil coyuntura económica del país. Durante el 2022, los precios de las bebidas no alcohólicas se incrementaron considerablemente, convirtiéndose junto con los alimentos en las categorías que más incrementaron sus precios con relación al año 2021. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas en el Perú se incrementaron en un 13.7% y con tendencia al alza (INEI, 2022).

Las ventas de bebidas no alcohólicas han tenido un alza significativa en los últimos años en el Perú y son una de las principales actividades económicas que dinamizan la economía peruana.

“La contribución económica de esta industria al PBI fue de S/2,441 millones y, entre el 2017 y 2021, superó los S/10,435 millones. Solo en el 2021, las inversiones de activos fijos realizadas por Abresa sumaron S/344 millones, 78% más que lo realizado en 2020, de acuerdo con el estudio mencionado” (El Peruano, 2022).

Cabe destacar que Abresa es el gremio que agrupa a las empresas más importantes de la industria de bebidas no alcohólicas en el Perú y tiene como objetivo promover el intercambio de ideas y prácticas positivas, fortaleciendo el compromiso conjunto en beneficio de la industria. Está compuesta por Arca Continental Lindley, Backus, Coca Cola Perú, CBC, Industrias San Miguel y Pepsico, líderes a nivel nacional. Por lo tanto, este gremio podría ser una barrera de entrada para nuevos ingresantes cómo podrían ser Jumex o Jugos Tropicales, conocidos por ser parte de las empresas principales del mercado latinoamericano de jugo de frutas, pero que aún no han podido producir en el Perú.

Tabla 2*Precio por Litro de bebidas no alcohólicas*

Categoría	Presentación	Marca	Formato	Envase	PVP	Precio por litro	
GASEOSAS	CONVENIENCIA	Coca Cola	0.300	ml	PET	2.20	7.33
		Inca Kola	0.300	ml	PET	2.20	7.33
		Guaranà	0.350	ml	PET	1.50	4.29
		Pepsi	0.355	ml	PET	1.00	2.82
	PERSONAL	Guaranà	0.450	ml	PET	2.20	4.89
		Coca Cola	0.500	ml	PET	3.00	6.00
		Inca Kola	0.500	ml	PET	3.00	6.00
		Pepsi	0.600	ml	PET	2.40	4.00
	FAMILIAR	Coca Cola	1.000	Lt	PET	4.20	4.20
		Inca Kola	1.000	Lt	PET	4.20	4.20
		Pepsi	1.000	Lt	PET	3.50	3.50
		Guaranà	1.000	Lt	PET	3.50	3.50
		Coca Cola	1.500	Lt	PET	6.90	4.60
		Inca Kola	1.500	Lt	PET	6.90	4.60
		Pepsi	1.500	Lt	PET	5.20	3.47
		KR	1.700	Lt	PET	4.30	2.53
		KR	3.000	Lt	PET	6.00	2.00
		Guaranà	3.000	Lt	PET	7.20	2.40
	SUPERFAMILIAR	Pepsi	3.000	Lt	PET	8.50	2.83
		Coca Cola	3.000	Lt	PET	11.60	3.87
Inca Kola		3.000	Lt	PET	11.60	3.87	
JUGOS Y NÉCTARES	CONVENIENCIA	Frugos	0.235	ml	CAJA	1.80	7.66
		Pulp	0.250	ml	CAJA	1.25	5.00
		Gloria	0.250	ml	CAJA	1.33	5.33
		Selva	0.300	ml	PET	3.80	12.67
	PERSONAL	Ecofresh	0.500	ml	PET	6.00	12.00
		Ecofresh	0.900	ml	PET	11.00	12.22
	FAMILIAR	Selva	0.900	ml	VIDRIO	5.90	6.56
		Gloria	1.000	lt	CAJA	3.90	3.90
		Pulp	1.000	lt	CAJA	4.00	4.00
		Frugos	1.000	lt	CAJA	4.30	4.30
		Watts	1.000	lt	CAJA	3.60	3.60
		Frugos	1.500	lt	CAJA	5.90	3.93
		Pulp	1.500	ml	CAJA	5.50	3.67
		Ecofresh	1.800	lt	PET	18.00	10.00
	SUPERFAMILIAR	Ecofresh	3.800	lt	PET	36.00	9.47

Nota. Lista de precios por formatos en principales marcas de gaseosas, jugos y néctares del mercado peruano.

La industria de bebidas no alcohólicas en Perú vende sus productos al público de diversas maneras, en canales de venta físicos y virtuales como la gran mayoría de productos de consumo masivo. Con respecto al comportamiento del consumidor peruano, según un estudio de Arellano Consultoría, el 81% compra sus productos en las bodegas, el 72% en tiendas online, el 73% en ambulantes, el 60% en mercados, el 56% en *minimarkets* y el 54% en tiendas por conveniencia (Arellano, 2019).

En cuanto a la exportación de bebidas no alcohólicas peruanas, Perú exporta 41.8 millones de dólares en jugos de maracuyá, lo que representa al 48% del total de exportaciones de la categoría. En segundo lugar, se posiciona el jugo de limón, que reporta ventas de US\$11.6 millones (13%). También destaca la exportación de gaseosas, bebidas de frutas y néctares por US\$10.8 millones (12%), refrescos por US\$7.6 millones (9%) y mezclas de jugos por US\$6.7 millones (3%) (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2022).

La importación de bebidas no alcohólicas en el Perú, según cifras de Veritrade, alcanzó los US\$4.784 mil millones. El principal proveedor es Estados Unidos con 30.75%, seguido de México con 25%, Reino Unido con 25%, Polonia con 6%, Italia con 4%, Guatemala con 4% y otros países suman 5% (Guardia & Álvarez, 2022).

La industria estudiada en la presente investigación suele utilizar como herramientas de promoción los medios digitales como las redes sociales. Las empresas han desarrollado estrategias de posicionamiento digital a través de plataformas como Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, TikTok, entre otras (Juice Studio, 2023). Asimismo, consideran relevante intervenir el punto de venta como un mecanismo de promoción, debido a que el 70% de las decisiones de compra se toman allí. En estos suelen instalar letreros, colgantes, máquinas de frío, góndolas rotuladas con la marca del producto, entre otros elementos publicitarios (Marketing Directo, 2009).

Otro mecanismo de promoción lo constituye la publicidad exterior en las avenidas más transitadas. También se ha observado que algunas marcas de bebidas no alcohólicas suelen anunciar en televisión abierta, televisión de paga, *streaming*, radio y cine. Además, algunas aún tienen presencia en periódicos, revistas y mediante activaciones, las cuales pueden ser en el punto de venta, restaurantes, locales comerciales o eventos sociales. Estas tienen diferentes características: pueden ser informativas, persuasivas para impulsar la venta y, en algunos casos, incluyen degustación o distribución de una muestra gratuita del producto.

La industria de bebidas no alcohólicas experimenta nuevas tendencias en el mundo, las cuales están penetrando con mayor fuerza en el Perú. Se prevé que, en los próximos años, un incremento en la concientización sobre la salud y la alimentación conlleve a la búsqueda de opciones de bebidas más sostenibles y de experiencias de consumo más sofisticadas (The Food Tech, 2024).

En ese sentido, The Food Tech (2024) comentó que constantemente surgen nuevos sabores y mezclas de bebidas. Entre ellas, destacan las bebidas funcionales que incluyen componentes considerados saludables, como vitaminas, minerales o antioxidantes. También hay opciones con probióticos, que son bacterias vivas que pueden ser beneficiosas para la salud digestiva, así como bebidas que incorporan ingredientes botánicos de origen vegetal.

3.1.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas

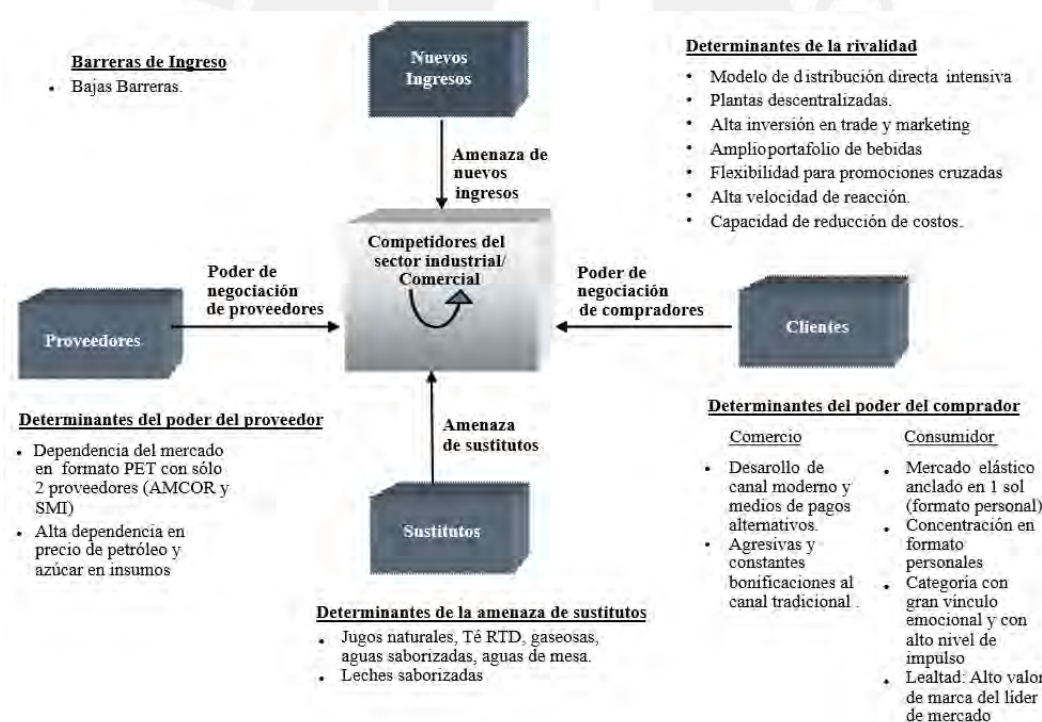
De acuerdo con la publicación “Las cinco *fuerzas competitivas* que le dan a la estrategia” de Michael Porter (2007, p. 2), se menciona que “defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia”. Por ello, es relevante analizar el poder de negociación que tiene la industria sobre sus *stakeholders*. Como señala Porter, a continuación, “la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más

importantes de la elaboración de la estrategia”. Para efectos de la presente investigación, se tomará como referencia a la línea de bebidas caseras de Gloria y se mostrará en la **Figura 20**.

Amenaza de Nuevos Competidores. “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2007, p. 2). En ese sentido, se debe tomar como punto de partida el ingreso de Coca Cola Perú al mercado de bebidas caseras envasadas. En un inicio, fracasaron con la incursión de la Moradita de Inca Kola. En el 2021, la empresa transnacional volvió a incorporar una bebida de chicha morada, pero esta vez como refresco, dentro del portafolio de productos naturales de Frugos del Valle.

Figura 20

Matriz de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Análisis de variables de las cinco fuerzas de Porter de la industria de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano.

La incursión de Coca Cola Perú, empresa tradicionalmente de bebidas carbonatadas, al rubro de bebidas naturales caseras, responde a una tendencia mundial, que también ocurre en

Perú, de insertar al mercado una oferta de bebidas sin azúcar, naturales y más saludables. Esta realidad es evidenciada por un estudio de Arellano Consultoría, el cual destaca que las bebidas percibidas como saludables, tienen una tendencia al alza y representan el 14% del mercado de bebidas azucaradas, con nutrientes o light, lo cual evidencia un futuro positivo de este tipo de bebidas como tendencia (Gil, 2019).

En el año 2018, de forma experimental, Pepsico Perú, estableció temporalmente en las playas del sur de Lima un bar de bebidas naturales. En la actividad, ofrecieron al público la degustación de bebidas naturales exitosas alrededor del mundo como Tropicana, Naked y Ocean Spray. El evento nunca volvió a ser replicado en el Perú, pero dejó evidencias de la ruta que intentarán seguir los gigantes de las bebidas para los próximos años (Revista Business, 2018).

En mercados internacionales, Pepsico ha lanzado una nueva marca de bebidas naturales como punto de partida para insertarse en este rubro: “Frutly, agua de jugo hidratante; elaborada a base de agua, jugo de frutas y electrolitos para darle sabor y proporcionar una hidratación sabrosa y una buena fuente de vitaminas C y E” (Enalimentos, 2021).

Si bien Gloria mantiene en la comercialización de sus productos los sabores de chicha morada, agua de piña y naranja, la cobertura del portafolio no es lo suficientemente sólida como para hacerle frente a nuevos competidores que podrían ingresar al mercado peruano. De acuerdo con la tendencia observada, es probable que cada vez más los gigantes de las bebidas ingresen progresivamente marcas de jugos y aguas naturales al Perú, como también convertirse en licenciarios de exitosas marcas extranjeras (Gloria, 2012).

No obstante, Gloria, al ser una empresa peruana con más de 80 años en el mercado, tiene una relación sólida con los proveedores y una amplia cobertura de distribución como empresa, ya que conoce la geografía del Perú, a diferencia de una empresa extranjera que buscaría ingresar una nueva marca. Además, la relación duradera de Gloria con los distintos

canales a nivel nacional complicaría el desplazamiento de sus productos de las góndolas y anaqueles (Gloria, 2012). De igual forma, la óptima cadena de distribución y cobertura de Gloria y otras empresas consolidadas en el rubro de bebidas no alcohólicas pueden constituir en una barrera para nuevos entrantes (Apoyo & Consultores, 2020).

Por otro lado, las empresas que pretendan ingresar a competir deberán tomar en cuenta lo difícil que es implementar plantas en Perú por el bajo nivel de tecnología disponible en el país y la dificultad de acceso a caseríos, pueblos rurales y comunidades campesinas por la accidentada geografía. Se presentan ciertas barreras de ingreso. Las más importantes serían la alta inversión inicial para la puesta en marcha de la planta, el desconocimiento de la realidad nacional y el acceso a canales de distribución (Del Castillo & Rojas, 2020).

Otra de las principales barreras de entrada existentes en el Perú es el alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a las bebidas que tienen alto contenido de azúcar. Mediante el Decreto Supremo 266-2018-EF, el gobierno peruano aprobó una normativa que establece que las bebidas que contienen 6 gramos o más de azúcar, edulcorante o aromatizadores por cada 100 mililitros aumentan de 17% a 25% del ISC. Según la publicación de El Peruano, las bebidas no alcohólicas y las aguas son alcanzadas por esta norma (El Peruano, 2021).

Con uno de los impuestos agregados más altos en la región, Perú podría ser poco atractivo para el ingreso de nuevos entrantes en lo que corresponde a gaseosas, jugos, refrescos y otros que contengan azúcar, teniendo en cuenta que, con el alza del ISC, es probable que se reduzca la cantidad de consumidores que opten por comprar bebidas azucaradas, tal como ocurrió en México cuando aplicaron similares medidas en el 2014, cuando un impuesto sobre las bebidas azucaradas elevó los precios en un 11% y redujo en dos años el consumo de dichas bebidas en un 37% (ENT, 2022).

Asimismo, una nueva barrera de entrada para las marcas de bebidas no alcohólicas azucaradas que pretenden ingresar al Perú es la normativa que obliga a las marcas a advertir,

entre otros aspectos, de la alta cantidad de azúcar vertida en determinados productos comestibles y bebibles mediante un *sticker* en sus etiquetas, que finalmente desalienta al consumidor de adquirir el producto. “Esta medida ha logrado que la participación de bebidas con contenido de azúcar mayor a seis gramos se reduzca de 80% en el 2018 a 55% en el 2020” (El Comercio, 2021).

En esa misma línea, vale acotar que, luego de la puesta en marcha de estas medidas, y debido a otros factores adicionales, el Perú no es tan atractivo para nuevos competidores, comparándolo con otros países de la región. Según informes de Abresa, a nivel latinoamericano, “el Perú tiene uno de los menores consumos per cápita de bebidas carbonatadas. El consumo durante el 2019 en nuestro país fue menor al 50% de lo consumido en Chile” (El Comercio, 2021). Considerando que la comercialización de gaseosas es la más potente en la industria peruana, nuestra realidad comparada a otros países resulta un tanto desalentadora.

El Perú tiene actualmente suscritos Tratados de Libre Comercio (TLC) con países líderes como China, Singapur, Canadá, Estados Unidos y Chile con la finalidad de comercializar productos promovidos por la liberalización de gravámenes y restricciones a las importaciones originarias de los países (MEF, 2022). Estos TLC sí pueden configurar un plano relevantemente favorable para empresas de bebidas alcohólicas de dichos países.

Algunas empresas grandes, líderes en distintos países, podrían tener entre sus fortalezas la capacidad de producir mayor cantidad de bebidas a un menor coste, debido a sus múltiples operaciones. Esta situación podría favorecer a empresas multinacionales que aún no operan en el Perú como Dr. Pepper Snapple Group, Postobón, Nestlé (San Pellegrino), entre otras. Estas empresas están en capacidad de aumentar su volumen de producción y los costos de entrada al Perú no les afectarían.

Respecto a la ventaja absoluta en costos, podría resultar más económico a cualquier empresa extranjera producir los jugos, refrescos y bebidas a base de frutas en el Perú, debido a

la biodiversidad de nuestro país en cuanto a estas. De acuerdo con el Dr. Antonio Brack, Perú ocupa un lugar destacado en cuanto a la diversidad de frutas, contando con aproximadamente 623 especies, algunas de las cuales son desconocidas incluso para las personas que viven en las ciudades. (MIDAGRI, s.f.).

Poder de Negociación de Proveedores. Los principales proveedores de las empresas que producen y comercializan bebidas naturales son aquellas que les venden frutas como piña, maíz morado, entre otros, como base fundamental de las bebidas. Además, el conocimiento de mercado que tienen empresas líderes en la industria, como Coca Cola, Lindley, CBC, Industrias San Miguel, Ajeper, Gloria, les confiere una alta reputación que se sostiene en las relaciones sólidas y sostenibles con sus proveedores. Ello es evidenciado por un informe de clasificación presentado por Apoyo & Asociados (2020), donde se menciona que Gloria cuenta con una base de proveedores que le permite mitigar el riesgo de desabastecimiento de materia prima.

Un grupo importante de las bebidas y jugos que se elaboran y comercializan en el Perú están elaborados sobre la base de frutas exóticas que generan un impacto positivo en la salud por sus atributos diferenciales a otras. En efecto, algunas frutas nativas que poseen nutrientes esenciales para la salud, tales como la cocona, el sanky, el camu camu, el aguaymanto, la pitahaya, entre otros, cuentan con potencialidades insustituibles (Campos et al., 2018). Algunas de estas frutas son producidas en Perú, en determinados suelos y climas, lo cual genera que los proveedores tengan mayor control sobre su comercialización y poder de negociación como la estacionalidad de las frutas, de acuerdo con las estaciones climatológicas. En algunos casos, estos tienen contratos de exclusividad con determinadas empresas, lo que los posiciona en un escalafón de ventaja.

Asimismo, existen dificultades para facilitar la integración de proveedores en favor de una determinada marca mediante un tercero. Aún la relación, en el Perú, es de negociación directa con cada uno por separado. Existe también un alto costo de cambio que podría perjudicar

a las empresas con las que tienen largos años trabajando. La burocracia y tramitología, sumado a una nueva evaluación del candidato y el riesgo ante incumplimientos, merma, fallas y dificultades logísticas, pueden desalentar a las empresas de rotar a los proveedores. Ello haría que, en este punto en específico, estos últimos tengan cierto nivel de poder.

En 2020 Class & Asociados S.A indicó que el Grupo Gloria se halla en contacto con otro tipo de proveedores, como pueden ser los que los abastecen de azúcar y envases de plástico, así como los encargados del transporte y la distribución de productos. Con todos estos, no hay mayor inconveniente de negociación, debido a que empresas del mismo Grupo Gloria son las que ofrecen estos productos y servicios. Así también, Gloria ha integrado sus operaciones en forma vertical, abarcando todo el proceso de producción, empezando desde el acopio, el transporte, la producción, el envasado y la distribución. Además, Gloria cuenta dentro de la empresa con sus propias líneas de producción integradas a sus actividades industriales. En ese sentido, empresas que son parte del grupo Gloria S.A. son sus propios proveedores. Así, Deprodeca se encarga de marketing y logística de distribución, Raciemsa brinda servicios de transporte, Coazucar es el proveedor de azúcar y Trupal facilita los envases de sus productos.

Poder de Negociación de Clientes. Porter (2007), indicó que “los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, resultan capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten”. En ese sentido, el poder de negociación de los clientes de bebidas naturales envasadas es bajo debido a que es un rubro relativamente joven en el Perú, en el cual no existe una fidelización por parte de los consumidores y migran de un producto a otro de acuerdo con las ofertas disponibles, lo que favorece en volumen de venta al producto que hace una mejor reducción de su precio de venta al público (Arellano, 2019).

El poder de negociación del cliente resulta bajo porque este tipo de bebidas gozan de robustos procesos de distribución y acuerdos comerciales que permiten que estén disponibles

en un alto número de puntos de venta. No obstante, se debe precisar que estos productos están buscando tener diferenciación en los sabores, combinación de ingredientes o en los añadidos. Si bien la mayoría de las marcas presentan sabores similares, buscan reforzar otros atributos, como el endulzado o sustancias añadidas, lo que resta poder al cliente al momento de elegir. Por ello, la facultad de negociación del cliente se reduce, ya que existe un número mínimo de productos similares, generando que el cliente no pueda optar por comprar cualquiera de ellos porque no satisfacen la misma necesidad. Mientras que unos productos apelan a frutas exóticas oriundas del Perú, otros apelan a sabores más tradicionales, pero que tienen menos preservantes. De igual forma, unos productos posicionan su valor diferencial en el uso de sustitutos del azúcar para endulzar la bebida (*stevia*, sucralosa, el fruto del monje, la alulosa l eritritol, mientras que otros a la innovación de combinación de frutas, como es el caso de las aguas saborizadas de San Luis que mezclan, por ejemplo, piña con kion en una bebida de agua (SNI, s.f.).

Los clientes tienen poco margen de decisión porque no todas las bebidas no alcohólicas están presentes en todos los puntos de venta. Según la Asociación de Bodegueros del Perú, hacia el 2022 se registran aproximadamente 535,000 bodegas (Ganamás, 2022); no obstante, en este punto de venta, conocido como el canal tradicional, aún es mínima la cobertura de bebidas caseras, aguas saborizadas y refrescos, dado que se trata de un canal en el que predomina la venta de bebidas carbonatadas y agua. Por otro lado, en los supermercados y tiendas por conveniencia sí existe mayor diversidad de bebidas caseras, aguas saborizadas y refrescos en sus góndolas; sin embargo, en Perú, hacia marzo de 2024, sólo existen 675 tiendas de conveniencia, según Lock - Research & Insights. (América Economía, 2024).

En cuanto a la frecuencia de consumo de jugos listos para tomar y néctares envasados, según cifras de Arellano Marketing, el 45% de peruanos que los ingiere lo hace de manera semanal, mientras que el 31% los bebe entre 2 a 3 veces por semana, lo cual precisa que aún no se ha convertido en un hábito de consumo (Arellano, 2022).

Tabla 3

¿Con qué frecuencia consume usted jugos listos para tomar / néctares envasados?

	TOTAL	SEXO		RANGO DE EDAD				
		MASCULINO	FEMENINO	18 A 24	25 A 34	35 A 44	45 A 54	55 A 65
Todos los días	2%	2%	1%	2%	2%	3%	1%	0%
4 a 6 veces por semana	3%	4%	3%	6%	4%	3%	2%	1%
2 a 3 veces por semana	31%	35%	28%	33%	27%	29%	26%	40%
Semanal	45%	44%	46%	47%	43%	47%	55%	34%
Quincenal	9%	7%	11%	5%	14%	7%	8%	10%
Mensual	5%	4%	5%	2%	4%	6%	4%	11%
3 o 4 veces al año	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
2 veces al año	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%
Con menor frecuencia	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	2%
Sin una frecuencia fija	3%	3%	3%	3%	4%	2%	3%	2%

Nota. Frecuencia de consumo de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

Para constatar esta información, en la **Tabla 4** se evalúa y analiza qué tan fuerte es el producto frente a su consumidor o en situación viceversa según el estudio de Arellano Marketing (2022). Donde se muestra que el 31% (escalas 4 y 5) sentiría una afectación personal si los jugos listos para tomar o néctares envasados que consume con mayor frecuencia desaparecieran del mercado. Por su parte, el 41% sentiría una afectación regular. Solo el 11% no se sentiría afectado por el retiro del mercado de su bebida favorita. En efecto, existe un mayor peso del producto por encima del consumidor, lo que evidencia que, para el consumidor,

este no es sustituible. Ello se valida al revelarse que el 32% no precisa cuál sería la marca que elegiría si no pudiera encontrar la bebida deseada, demostrando baja fuerza del consumidor frente a las bebidas en cuestión.

Tabla 4

¿Qué tanto le afectaría que la marca de jugos listos para tomar o néctares envasados que consume con mayor frecuencia desaparezca del mercado?

	TOTAL	SEXO		RANGO DE EDAD				
		MASCULINO	FEMENINO	18 A 24	25 A 34	35 A 44	45 A 54	55 A 65
1: Nada	11%	12%	10%	13%	10%	7%	12%	16%
2	17%	22%	14%	21%	15%	15%	13%	22%
3	41%	37%	43%	31%	47%	43%	41%	40%
4	26%	20%	30%	27%	25%	28%	28%	21%
5: Mucho	5%	9%	3%	8%	4%	7%	7%	2%

Nota. Impacto en el consumo por la desaparición de marcas de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

Rivalidad entre Competidores Existentes. De acuerdo con la investigación denominada Estudio Nacional del Consumidor Peruano (Arellano Marketing, 2022), mostrada en la **Tabla 5** con representatividad en 15 ciudades del Perú, las gaseosas son consumidas por el 78% de peruanos, seguidas por el agua embotellada sin sabor sin gas con 68% (2022). En lo que respecta a las bebidas no alcohólicas, los jugos listos para tomar o néctares envasados representan el 21%; 14% los rehidratantes, 5% el agua embotellada sin sabor con gas, 2% el agua saborizada, 2% la gaseosa light y 1% el té embotellado.

Según esta encuesta nacional, los jugos listos para tomar o néctares envasados son visiblemente preferidos por personas del sexo femenino (24%) por encima del masculino

(18%). Asimismo, son consumidos con mayor frecuencia por los ciudadanos más jóvenes que por los mayores.

Tabla 5

¿Cuáles de las siguientes bebidas toma usted?

	TOTAL	SEXO		RANGO DE EDAD				
		MASC ULIN O	FEME NINO	18 A 24	25 A 34	35 A 44	45 A 54	55 A 65
Gaseosa regular	78%	79%	77%	81%	78%	81%	78%	71%
Agua embotellada sin sabor (sin gas)	68%	68%	68%	67%	74%	70%	62%	66%
Cervezas	36%	53%	21%	24%	41%	43%	41%	29%
Jugos listos para tomar / néctares envasados	21%	18%	24%	24%	24%	22%	18%	19%
Rehidratantes	14%	19%	9%	20%	19%	14%	9%	5%
Vino	13%	14%	13%	8%	14%	16%	14%	13%
Ninguno (NN)	6%	5%	6%	5%	4%	5%	6%	9%
Agua embotellada sin sabor (con gas)	5%	6%	5%	4%	6%	4%	8%	5%
Energizantes	4%	6%	2%	6%	6%	5%	3%	1%
Pisco	4%	6%	2%	4%	4%	5%	4%	3%
Ron	4%	7%	2%	5%	5%	5%	2%	2%
Agua saborizada	2%	2%	3%	3%	2%	2%	3%	2%
Gaseosa light (sin azúcar)	2%	1%	3%	2%	2%	2%	3%	1%
Ready to drink: piscano	2%	3%	1%	5%	3%	1%	0%	0%
Té embotellado	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%

Nota. Preferencia de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

El estudio de Arellano (2022), como se muestra en la **Tabla 6**, precisó que el 94% de los peruanos que consumen jugos listos para tomar o néctares envasados prefieren beber

aquellos que tienen una marca determinada en lugar de jugos a granel o sin marca, los cuales solo son elegidos por el 6%. Ello evidencia que existen algunos atributos propios de las marcas que propician el respaldo de los consumidores.

Tabla 6

¿Cuál es la marca de jugos listos para tomar / néctares envasados que consume usted con mayor frecuencia?

	TOTAL	SEXO		RANGO DE EDAD				
		MASCULINO	FEMENINO	18 A 24	25 A 34	35 A 44	45 A 54	55 A 65
Con marca	94%	94%	94%	93%	93%	95%	90%	98%
Granel o sin marca	6%	6%	6%	7%	7%	5%	10%	2%

Nota. Impacto en el consumo por la desaparición de marcas de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

Cuando se consultó sobre cuál era la marca de jugos listos para tomar o néctares envasados que consumen con mayor frecuencia, el estudio de Arellano Marketing (2022) mostrada en la **Tabla 7**, arrojó que Frugos con 60% es la más consumida. En el segundo lugar de las preferencias, se ubica Pulp con 13%, marca que tiene mayor impacto en los jóvenes, pues su consumo se va reduciendo a medida que se eleva el rango de edad: usuarios de 18 a 24 años 15%, de 25 a 34 años 15%, de 35 a 44 años 14%, de 45 a 54 años 11% y de 55 a 65 años 7%. Asimismo, diferente situación le corresponde a Gloria, marca que se ubica en el tercer lugar de las preferencias con 8%, la cual es preferida visiblemente por las personas de edad avanzada, contrastando con Pulp. Así, los consumidores de 18 a 24 años prefieren Gloria en 3%; de 25 a 34 años, en 9%; de 35 a 44 años, en 10%; y de 45 a 54 años, en 13%. El cuarto lugar lo obtiene Cifrut, que también goza de una demarcada preferencia en el segmento etario de 18 a 24 años con 7% (Arellano, 2022).

Tabla 7

¿Cuál es la marca de jugos listos para tomar / néctares envasados que consume usted con mayor frecuencia?

	TOTAL	SEXO		RANGO DE EDAD				
		MASCULINO	FEMENINO	18 A 24	25 A 34	35 A 44	45 A 54	55 A 65
Frugos	60%	60%	61%	61%	58%	58%	66%	60%
Pulp	13%	13%	13%	15%	15%	14%	11%	7%
Gloria	8%	5%	10%	3%	9%	10%	13%	4%
Cifrut	3%	5%	2%	7%	3%	2%	2%	2%
Del Valle	3%	4%	2%	2%	3%	1%	0%	8%
No precisa	2%	2%	2%	3%	0%	4%	0%	3%
Tampico	2%	3%	1%	3%	2%	2%	2%	2%
Selva	2%	0%	3%	1%	1%	1%	0%	6%
Watts	1%	1%	2%	0%	3%	1%	2%	0%
Frugos del Valle	1%	2%	1%	1%	0%	2%	2%	2%
Pulpín	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
Kriss	1%	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%
Liber	1%	1%	1%	0%	0%	2%	0%	0%
Fruvi	1%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	0%
Laive	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	0%
Kiwifresh	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Aruba	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Liber	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Frutaris	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota. Frecuencia de consumo por marcas de bebidas no alcohólicas en el mercado peruano.

Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

Respecto a la alternativa sustituta del producto de su preferencia mostrada en la **Tabla 8**, el estudio de Arellano Marketing (2022) señaló que el 32% no precisa cuál sería la marca que eligiera cuando no pueda encontrar la bebida deseada. Ello evidencia que existe un 32% de fidelidad a la marca principal. Cabe señalar que Pulp (17%), Frugos (17%) y Gloria (12%) ocupan los primeros lugares de las segundas opciones de marcas.

Tabla 8

¿Consume alguna otra marca de jugos listos para tomar / néctares envasados? ¿Alguna otra?

	TOTAL	SEXO		RANGO DE EDAD				
		MASCULINO	FEMENINO	18 A 24	25 A 34	35 A 44	45 A 54	55 A 65
No precisa	32%	38%	28%	42%	29%	29%	29%	30%
Pulp	17%	12%	20%	12%	17%	16%	25%	15%
Frugos	17%	15%	18%	13%	18%	21%	18%	12%
Gloria	12%	9%	14%	6%	11%	14%	12%	18%
Cifrut	5%	5%	4%	5%	5%	6%	4%	2%
Ninguno	3%	3%	4%	3%	6%	4%	1%	2%
Watts	3%	3%	3%	3%	3%	4%	2%	5%
Tampico	3%	4%	3%	7%	3%	2%	2%	1%
Pulpín	2%	3%	1%	2%	0%	3%	0%	3%
Frugos del Valle	1%	2%	1%	1%	1%	0%	0%	5%
Liber	1%	1%	2%	2%	2%	0%	1%	1%
Selva	1%	1%	1%	1%	2%	0%	1%	0%
Laive	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
Bio Amayu	1%	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%
Del Valle	1%	1%	0%	1%	0%	0%	2%	0%
Kriss	1%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	0%
Fruvi	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%
Aruba	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1%
Kiwifresh	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Frutifresh	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Aquarius	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cepita	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota. Reemplazo principal de consumo de marcas preferidas en el mercado peruano. Tomado de *Estudio Nacional del Consumidor Peruano* por Consultoría Arellano, 2019.

Dentro del universo de productos de las bebidas no alcohólicas, las bebidas carbonatadas, popularmente conocidas como ‘gaseosas’, tienen el liderazgo en el Perú. Este dominio del mercado por las gaseosas no solo responde a una preferencia de sabor, sino también a una fuerte tradición cultural en el país, donde las bebidas carbonatadas están presentes en la

mayoría de eventos sociales y familiares. La distribución estratégica también es un factor clave, asegurando que estos productos estén disponibles en todo tipo de establecimientos, desde grandes supermercados hasta pequeñas bodegas. Otro aspecto relevante es el interés de estas compañías en innovar y adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, incluyendo opciones sin azúcar o con sabores alternativos.

Según la encuesta de Arellano, las gaseosas regulares son consumidas por el 78% de peruanos (Arellano, 2022). En cuanto a las gaseosas, existen 10 marcas de cuatro empresas que compiten en el territorio peruano que poseen el 99% de las ventas según cifras de Euromonitor de 2023, por lo que tenemos a Coca-Cola Company con 60% del mercado con las marcas Inca Kola y Coca Cola, las cuales tienen el 35% y 25% de participación respectivamente. En segundo lugar se encuentra Pepsico con 15% del mercado con las marcas Pepsi con 10%, Seven Up con 3% y Triple Kola con 2% de participación. En tercer lugar se encuentra Ajegroup con 11% del mercado con las marcas Kola Real con 6% y Big Cola con 5%. Finalmente está Industrias San Miguel con 6% con las marcas Kola Real con 4% y Sabor de Oro con 2%. El 1% restante está distribuido entre varias marcas con menor participación. Es importante acotar que las propietarias de la marca Kola Real son Ajegroup e Industrias San Miguel, que por común acuerdo tienen repartido el territorio nacional, donde Ajegroup maneja Lima Metropolitana, el norte, centro y oriente del país, e Industrias San Miguel maneja desde las provincias de Lima hacia el sur del territorio nacional (Euromonitor 2023).

Observando otras categorías dentro del rubro de las bebidas no alcohólicas, empresas como Gloria, Ajeper e Industrias San Miguel apuestan por un portafolio diversificado que incluye bebidas no carbonatadas, aguas y frutas.

El cuadro presentado en la **Tabla 9**, contiene cifras de tres empresas peruanas con modelos de distribución que les ha permitido tener amplia cobertura en las principales provincias del Perú. Otro punto por destacar es la capacidad proyectada de producción que

pueden desarrollar en el futuro. Como evidencia de ello, se observa que Gloria tiene dos plantas destinadas para la producción de bebidas no alcohólicas (BNAC), Ajeper tiene ocho plantas e Industrias San Miguel tiene cinco plantas, las cuales dos están dirigidas exclusivamente a la elaboración de refrescos. Estas cifras permiten advertir que la rivalidad entre competidores podría intensificarse si proyectan expandir su producción, más aún en el caso de Ajeper, que posee dentro de sus activos plantas de fabricación distribuidas estratégicamente en las tres regiones geográficas del Perú.

Según el estudio cuantitativo realizado, las marcas con mayor preferencia por parte de los consumidores en el Perú en el rubro de jugos y néctares fueron Frugos, Pulp y Gloria. La preferencia de consumo de este tipo de productos y sus variantes como jugos y néctares fluctúan y varían de acuerdo con la visibilidad en el punto de venta, ofertas, precios y promociones.

Por otro lado, cuando se observan cifras estrictamente del mercado de jugos, obviando a las aguas saborizadas como Cifrut, Gloria obtiene el tercer lugar de participación de mercado; es decir, mejora su posición en el porcentaje que corresponde respecto a la relevancia de la marca frente a los competidores en la industria en la que se desempeña. Si bien el rubro de bebidas naturales puede abarcar jugos, néctares y aguas con sabores naturales, podría ser conveniente analizar la siguiente información, porque el tercer lugar de Gloria en participación de mercado de jugos podría servir de paraguas para ayudar a posicionar, en un futuro, su línea de bebidas naturales basadas en aguas con sabor.

Finalmente, es importante acotar que en la actualidad existen varias marcas que se venden en canal moderno como son Kero (Industrias San Miguel SRLTDA), Bio Amayu (Ajegroup S.A.), Ama (Kiwa Perú S.A.C.), Hoop (GRUPO ALIDE S.A.C) y Frumás (Agromar Industrial S.A.), que contienen la misma propuesta de las bebidas caseras del presente plan de marketing, pero que no han logrado la penetración suficiente a pesar de tener

una buena fuerza de distribución en algunos casos, pero no el reconocimiento de marca de Gloria S.A., como analizaremos más adelante.

Tabla 9

Matriz de competencia operativa

	GLORIA	AJEPER	SAN MIGUEL
Ventas	S/ 989 millones	S/ 675 millones	S/ 314 millones
	Leche 63%	Carbonatadas 50%	Lácteos 80%
Mix de Venta por línea de producto	Derivados 28%	No carbonatadas 33%	Cárnicos 11%
	BNAC 4%	Aguas 17%	De frutas 8%
	Otros 5%		Otros 1%
Márgen operativo	11.9%	21.0%	2.7%
	1) Planta Huachipa	1) Planta Lima	1) Planta Lima 1
	2) Planta Arequipa	2) Planta Trujillo	2) Planta Lima 2
		3) Planta Sullana	3) Planta Lima 3
Recursos físicos		4) Planta Ayacucho	4) Planta Arequipa 1
		5) Planta Huancayo	5) Planta Arequipa 2
		6) Planta Pucallpa	
		7) Planta Iquitos	
		8) Planta Tarapoto	
Modelo distribución	Distribución directa intensiva	Distribución directa intensiva	Distribución directa intensiva
Estrategia competitiva	Multimarca por segmento Innovación y diversificación Extensión de líneas	Costos bajos Distribución Diversidad en formatos Nuevas categorías	Costos bajos Sabores Nuevas categorías

Nota. Cuadro comparativo de principales variables operativas de las empresas Gloria S.A., Ajeper S.A. e Industrias San Miguel S.A.

Amenaza de Productos Sustitutos. Los consumidores habituales de bebidas caseras, en el caso específico de Gloria, no solo podrían migrar a otra marca como Selva, Naturale, Ecofresh, Frugos o Cifrut, sino que también podrían escoger un producto que no

necesariamente sea una bebida natural, debido a que actúa como un sustituto. Porter (2007) señaló que un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas.

En efecto, considerando que los consumidores de bebidas naturales se caracterizan por cuidar su salud al momento de ingerir bebidas, el principal sustituto serían las aguas envasadas. Sin embargo, también podrían serlo las bebidas carbonatadas sin azúcar o light.

De esta manera se observa que los productos sustitutos de las bebidas caseras recaen en las aguas embotelladas y gaseosas light, productos distanciados de la esencia original de las bebidas caseras, por lo que podría abrirse la oportunidad al ingreso de nuevos sustitutos.

En conclusión, la barrera de entrada para nuevos competidores es regular. Por un lado, existen pocos impedimentos legales y burocráticos para ingresar; pero, por otro lado, la buena distribución a nivel nacional de marcas consolidadas, que como se ha mencionado anteriormente, es una variable estratégica en el sector, gozan de alta reputación que puede complicar el ingreso de nuevos competidores que no tengan experiencia previa en consumo masivo, o que, teniéndola, quieran diversificar su portafolio en el sector de bebidas.

El poder de proveedores es alto en la medida de que muchos desarrollan contratos de exclusividad con empresas, reduciendo la disponibilidad de proveedores. Asimismo, algunas frutas exóticas y oriundas del Perú que son vitales para la producción de determinadas bebidas caseras son estacionarias y se cultivan de forma óptima solo en determinados pisos altitudinales y espacios climatológicos.

El poder de los clientes es bajo debido al alto nivel de afectación en el consumidor en un hipotético caso de que la bebida o refresco que consume sea retirada del mercado. De igual forma, porque existe poca posibilidad de reemplazar el producto que frecuenta consumir por otro, lo que evidencia la importancia del producto que consume actualmente.

A continuación, se presenta en la **Tabla 10** una lista de posibles productos sustitutos en el mercado peruano:

Tabla 10

Posibles productos sustitutos de bebidas naturales

N°	Marca	Empresa
1	Agua Benedictino	Coca Servicios del Perú S.A.
2	Agua Evian	Perú Farma S.A.
3	Agua San Carlos	CBC Peruana S.A.C.
4	Agua San Luis	Coca Servicios del Perú S.A.
5	Agua San Mateo	BACKUS S.A.A.
6	Agua Socosani	Socosani S.A.
7	Agua Cielo	Ajeper S.A.
8	Gaseosa Inca Kola sin azúcar	Coca Servicios del Perú S.A.
9	Gaseosa Coca Cola sin azúcar	Coca Servicios del Perú S.A.
10	Gaseosa Fanta sin azúcar	Coca Servicios del Perú S.A.
11	Gaseosa Sprite sin azúcar	Coca Servicios del Perú S.A.
12	Gaseosa Pepsi sin azúcar	CBC Peruana S.A.C.

Respecto a los productos sustitutos, existen pocas opciones de reemplazo, mientras que la rivalidad entre competidores es baja porque Frugos obtiene un liderazgo indiscutible; sin embargo, existe competitividad en el segundo lugar, lo cual podría generar un espacio atractivo de posicionamiento.

Por ello, de acuerdo con la matriz elaborada, que se presenta en la **Tabla 11**, se obtiene un puntaje de 3.08 sobre 5.00 con una atractividad de la industria a nivel regular.

Tabla 11

Análisis de atractividad de la industria

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo
Barrera de entrada (amenaza de nuevos competidores)	Alto			0.92			Bajo
Poder de proveedores	Alto		0.39				Bajo
Poder de clientes	Alto				0.31		Bajo
Productos sustitutos	Muchos				0.87		Pocos
Rivalidad entre competidores	Poca		0.59				Mucha

Puntaje: 3.08

3.1.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Isotools (2023) definió La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) como una herramienta valiosa para realizar un ejercicio comparativo entre los competidores que permite identificar a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica de la entidad.

Si bien la elaboración de una MPC requiere de una valoración subjetiva, la presente matriz mostrada en la **Tabla 12**, parte de un proceso lógico, el cual se inicia identificando los factores clave para la industria de bebidas no alcohólicas, luego se asignan los pesos de cada factor. Posteriormente, se analiza el rendimiento de las empresas en cada factor y se le coloca un puntaje del 1 al 4, en donde asignar el puntaje 1 significa gran debilidad, 2 debilidad, 3

fortaleza y asignar el puntaje 4 representa mayor fortaleza. Finalmente, se calcula el rating final de cada empresa y se compran los puntajes finales (Pérez, s.f.).

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave	Peso	Gloria		Frugos		Pulp		Ecofresh		Naturale	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Participación en el mercado	0.22	2	0.44	4	0.88	3	0.66	2	0.44	2	0.44
Competitividad de precios	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Calidad del producto	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Lealtad del cliente	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Posición financiera	0.35	4	1.40	4	1.40	3	1.05	2	0.70	2	0.70
Capacidad de distribución	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	1	0.13	2	0.26
Reputación	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Publicidad	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04
Total	1.00		3.41		3.65		3.12		2.21		2.24

Nota. Factores clave de competencia en las principales marcas de jugos y néctares del mercado peruano.

En la MPC, se estableció que el factor clave más relevante es la posición financiera de la empresa, debido a que la solidez económica resulta favorable para que esta pueda invertir mayor cantidad de dinero y así impulsar la venta de su producto. En segundo término, se consideró la participación en el mercado, lo que le da al producto una posición favorable sobre sus competidores. El tercer factor es la capacidad de distribución, debido a que, al ser un producto de consumo masivo, es clave la eficiencia del traslado del producto a la mayor cantidad de puntos de venta posibles, superando dificultades logísticas, climatológicas y

geográficas. Otros favores claves considerados son la lealtad del cliente, la competitividad de precios, la reputación y la publicidad.

Se consideró como principales competidores a Frugos, Cifrut, Ecofresh y Naturale. De acuerdo con el análisis, Frugos tiene mayor nivel de competitividad debido a la solidez financiera de Coca Cola Perú y Coca Cola Company que la respaldan y por tener la mayor participación del mercado a nivel nacional. En segundo lugar, se ubica Cifrut, que, si bien no tiene el mismo nivel de posición financiera y competitividad del mercado que Frugos, goza de otras fortalezas como una mejor distribución, ya que Ajegroup tiene una cobertura muy amplia de los puntos de venta.

Por su parte, Naturale y Ecofresh se ubicaron en el tercer y cuarto lugar respectivamente, principalmente, porque son empresas con una producción pequeña, distribución limitada y posición financiera austera; no obstante, la calidad de producto es alta y eso es valorado por el público cautivo que tiene.

3.1.6 Matriz MEFÉ

Dentro del marco de las variables externas mostradas en la **Tabla 13**, se han identificado como principales oportunidades las tendencias de consumo orientadas hacia lo natural y sostenible, lo cual ofrece un terreno fértil para las marcas que buscan posicionarse en este nicho en expansión. Este enfoque ha crecido de manera sostenida por el aumento significativo en la demanda de productos saludables y respetuosos con el medio ambiente. Además, los cambios sociales impulsados por las nuevas generaciones en responsabilidad social y ambiental, están redefiniendo las expectativas hacia las marcas. Este fenómeno es altamente relevante a nivel mundial y tiene implicaciones directas en la forma en que las empresas deben diseñar sus estrategias, especialmente aquellas que desean asegurar su futuro en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Tabla 13*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Moneda estable	5%	2	0.10
2	Tendencias de consumo en el mercado	12%	3	0.36
3	Crecimiento de comercio electrónico en bebidas	4%	1	0.04
4	Incremento de población y esperanza de vida	6%	4	0.24
5	Mercado de bebidas sin azúcar crece a nivel mundial	6%	3	0.18
6	Ninguna marca reconocida como especialista en bebidas caseras	6%	4	0.24
7	Cambios sociales de nuevas generaciones	9%	2	0.18
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1	Inversión o retroceso del consumo privado	5%	2	0.10
2	Incremento de la pobreza	4%	2	0.08
3	Incremento de precios en insumos	5%	4	0.20
4	Crecimiento de marcas blancas de canal moderno	6%	2	0.12
5	Responsabilidad de industria en la venta de plástico	6%	3	0.18
6	Inestabilidad y desaprobación gubernamental	5%	2	0.10
7	Leyes de Impuesto selectivo al consumo	5%	2	0.10
8	Ley de promoción saludable para niños y adolescentes	8%	2	0.16
9	Impacto de Ley de octógonos en productos	8%	2	0.16
Total		100%		2.54*

Nota. Oportunidades y amenazas en la industria de bebidas no alcohólicas del mercado peruano.

* Balance POSITIVO

Por otro lado, en cuanto a las amenazas, es de suma importancia destacar que los factores legales afectan a las categorías de alimentos y bebidas debido a las constantes regulaciones. Las marcas que operan en estos sectores deben lidiar con normativas en temas de salud, etiquetado y publicidad. Por lo tanto, es clave para mitigar riesgos y, a su vez, puede ser aprovechado para fortalecer el posicionamiento en el mercado.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis AMOFHIT

Según Castillo (2018), el análisis AMOFHIT es una herramienta que explora de manera precisa el funcionamiento de una empresa al interior de su organización. En efecto, “permite tener un acercamiento específico al funcionamiento de la empresa, de esta forma se consideran los principales procesos y niveles de trabajo que se realizan en la organización y así tener una perspectiva profunda de sus principales fortalezas y debilidades”. Para el presente análisis, se tomará como referencia a la empresa Gloria.

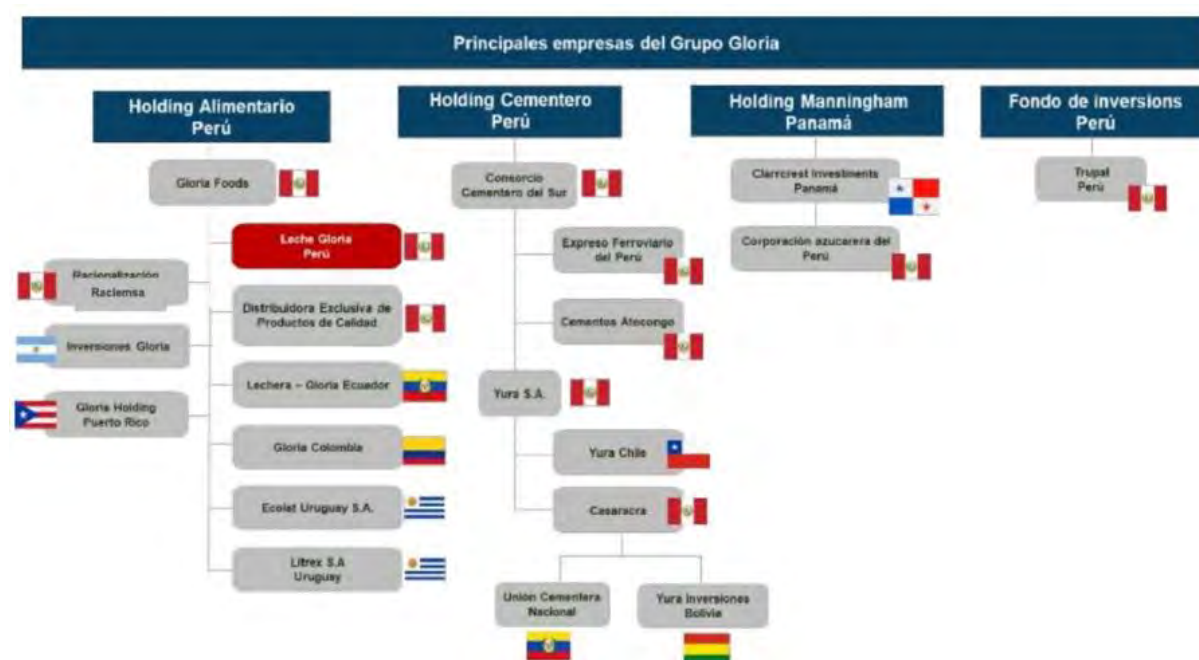
Administración y Gerencia. El Grupo Gloria fue fundado el 5 de febrero de 1941. A la fecha, acumula más de 82 años de operaciones a nivel nacional y también cuenta con experiencia en el mercado internacional. La empresa goza de alta reputación, lo que se evidencia en los rankings *top of mind*, que miden la recordación y valoración de marca. De acuerdo con el ranking Ipsos Reputation Monitor 2020 (como se cita en Business Empresarial, 2020) el 68% de los peruanos que conocen la marca Gloria confirmaron que confían en ella, mientras que el 74% mantiene una opinión favorable, y el 46% de los peruanos apoyaría a la empresa.

En esa misma línea, de acuerdo con el Reporte Brand Footprint de Kantar 2019, Gloria se ubicó entre las diez marcas más elegidas en Latinoamérica (Trigoso, 2019). Lo que demuestra que no solo es una empresa con posicionamiento nacional, sino también internacional.

En la **Figura 21** mostrada a continuación, se puede observar que el Grupo Gloria posee diversas empresas en Perú y en otros países de América Latina. En el caso de la línea de productos de bebidas caseras Gloria esta es parte de Leche Gloria Perú, el cual depende de Gloria Foods, y este, a su vez, del Holding Alimentario Perú.

Figura 21

Principales empresas del Grupo Gloria



Nota. Principales empresas del Grupo Gloria a nivel internacional. Tomado de "Reporte de sostenibilidad 2020" de Gloria S.A., 2020

(<https://www.gloria.com.pe/images/noticias/prensa/reporte2020.pdf>). Información de dominio público.

El Grupo Gloria tiene tres órganos de gobierno: la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General. Según información proporcionada por la empresa, la Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad encargado de la aprobación de la política de retribución del Directorio, la aprobación de los estados financieros y el nombramiento de los miembros del Directorio (Gloria, 2020).

En 2020 Gloria indicó que el Directorio tiene la misión de aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad; establecer objetivos, metas y planes de acción, controlar y supervisar la gestión; así como encargarse del gobierno de la sociedad, mientras que la Gerencia General debe enfocarse en velar por el cumplimiento de la política de entrega de información oportuna al Directorio para que estos adopten decisiones debidamente informadas y se mantengan al tanto de los principales hechos que atañen a la sociedad. Es el administrador general de la sociedad. A continuación, se muestra la relación de los directores de la empresa:

Tabla 14

Directores del Grupo Gloria

Nombre	Cargo
Jorge Columbo Rodríguez Rodríguez	Presidente del Directorio
Vito Modesto Rodríguez Rodríguez	Vicepresidente del Directorio
Claudio José Rodríguez Huaco	Director Ejecutivo
Valeria Elena Flen Silva	Gerente General
Renato Zolfi Federici	Director Corporativo de Finanzas
Fernando Jorge Devoto Achá	Director Legal Corporativo y de Relaciones Institucionales
Carlos Cipra Villarreal	Director Corporativo de Auditoría Interna
Diego Martín Rosado Gomez De La Torre	Gerente General de la División Internacional de Alimentos
Roberto Bustamante Zegarra	Director Corporativo de Logística
Alfredo Montoya Manrique	Gerente de Producción - Operaciones Internacionales
César Abanto Quijano	Gerente de Planeamiento Financiero
Gonzalo Rosado Solis	Gerente Corporativo de Contabilidad
Luis Tejada Díaz	Gerente de Negocios Internacionales
Alejandro Núñez Fernández	Gerente de Contabilidad
José Zereceda Ortiz de Zevallos	Gerente de Seguros

Nota. Principales ejecutivos de Gloria S.A. Adaptado de “Memoria anual 2020” de Gloria S.A., 2020. Información de dominio público.

Marketing y Ventas. De acuerdo con la Memoria Anual 2020 de Leche Gloria S.A., empresa de la cual depende la venta de bebidas no alcohólicas del Grupo Gloria, la compañía tuvo una utilidad operativa de S/377.9 millones, lo cual superó en 48% a la del año 2019. En lo que respecta a utilidad neta del año 2020, la empresa registró S/243.7 millones, superando en 66.4% a 2019, generando un margen neto de 6.7%, superior al 4.3% de 2019.

La Memoria Anual 2020 también revela el aumento en las ventas netas de la empresa. “Las ventas netas de Leche Gloria S.A. en el 2020 se incrementaron en 5.6% respecto al año anterior, alcanzando un total de S/3,618.8 millones (S/3,425.3 millones en el año 2019)” (Gloria, 2021).

La empresa también consideró en su reporte anual que se incrementó el costo de venta en 3.4% en el 2020, año en el que se incrementó a S/2,879.3 millones, mientras que en el 2019 fue de S/2,785.3. En efecto, la empresa también incrementó su utilidad bruta en el 2020. “La utilidad bruta aumentó 15.5%, pasando de S/640.0 millones en el año 2019 a S/739.5 millones en el año 2020. El margen bruto aumentó a 20.4% comparado con 18.7% del año anterior” (Gloria, 2020).

En la categoría de bebidas no carbonatadas, que incluye jugos, refrescos, té y agua, la empresa registró ventas por S/96.194 millones en 2021, frente a los S/101.391 millones en 2020. Esto representa una reducción del 5.1% en la participación de las categorías de Gloria. Si consideramos que el aporte de esta categoría a las ganancias finales fue del 2.8% en 2020 y del 2.6% en 2021 (Gloria, 2021).

Existen estrategias comerciales de alto impacto desarrolladas por el grupo Gloria que pueden sostener el lanzamiento de una nueva línea de bebidas. La empresa impulsa su estrategia de marketing en su destacada reputación, producto del 79% de participación en el mercado de leches industrializadas al 2022, lo que es utilizada como ‘paraguas’ para sus otros productos como los jugos (Apoyo & Asociados, 2023).

Asimismo, otra de las estrategias que sostiene a Gloria en un camino exitoso para el lanzamiento de nuevos productos es “su extensiva red de distribución que le proveen una importante ventaja competitiva y que constituye una barrera a la entrada de nuevos competidores” (Apoyo & Asociados, 2023). En ese sentido, ha orientado su objetivo principal a la diversificación de su portafolio de alimentos en general, como consta en el reporte elaborado por Apoyo.

Operaciones y Logística. Leche Gloria S.A., la empresa del Grupo Gloria encargada de la categoría de bebidas naturales caseras, cuenta con seis plantas industriales en el Perú. Las plantas en donde, entre otros productos, producen los jugos de fruta es Huachipa, ubicada en el distrito de Ate en la ciudad de Lima. Mientras tanto, en Arequipa II se elaboran refrescos líquidos. Desde estos lugares de preparación, la empresa distribuye sus productos a distintas partes del país de manera descentralizada (Gloria, 2020).

Por otro lado, al ser parte del Grupo Gloria, la empresa tiene la posibilidad de establecer acuerdos comerciales con empresas del propio grupo. Por ejemplo, para los envases, toman como proveedor a la empresa Trupal; para los servicios de transporte, requieren de la empresa Raciemsa; y, para la logística de distribución, solicitan los servicios de Deprodeca (Gloria, 2020).

Asimismo, respecto a la distribución de los productos, en la Memoria Anual 2020 de la empresa señala que “cuenta con una eficiente red de distribución, que permite alcanzar 99% de los puntos de venta en el país” (Gloria, 2020).

Finanzas y Contabilidad. Gloria (2021) señaló en su Memoria 2021 que registró activos totales por S/3,563 millones. Del total de activos, el 50.1% corresponde a activos corrientes, mientras que los no corrientes representan el 49.9%. El pasivo corriente fue de S/1,100.4 millones, mientras que los no corrientes registraron S/1,199.1 millones.

Los activos no corrientes disminuyeron respecto al año anterior por la reducción de las cuentas por cobrar relacionadas. Por su parte, el pasivo corriente aumentó en 35% respecto al año anterior por un aumento en las cuentas por pagar afiliadas, entre otros motivos. Los pasivos no corrientes aumentaron en 143.2% debido al aumento de la deuda a largo plazo (Gloria, 2021).

Respecto al patrimonio Gloria (2021), señaló que la empresa tuvo una reducción considerable en el 2021 en cifras comparadas con un año antes. Teniendo que el patrimonio de la compañía disminuyó de S/1,845.9 millones en diciembre de 2020 a S/1,264.2 millones en diciembre de 2021, explicado principalmente por la distribución de dividendo de S/808 millones, neto de la utilidad obtenida en el periodo 2021 de S/226.3 millones.

A continuación, se presenta en la **Tabla 15**, la evolución de las ratios financieras:

Tabla 15

Evolución de los ratios financieros de Gloria S.A.

Ratio	2020	2021
Liquidez	1.40	1.62
Pasivo/Patrimonio	0.71	1.82
ROE	13.2%	17.9%
ROA	7.7%	6.4%

Nota. Evolución de los ratios financieros de Gloria S.A. Adaptado de “Memoria anual 2020” de Gloria S.A., 2020. Información de dominio público.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que, en abril de 2014, la Junta General de Accionistas tomó la decisión de aprobar el primer programa de emisión de bonos corporativos por 250 millones de dólares (Gloria, 2021).

Recursos Humanos. Para medir el número de empleados, se realizará la medición correspondiente solo a Gloria S.A., la empresa responsable del rubro de bebidas caseras del Grupo Gloria como se puede observar en la **Tabla 16**.

Tabla 16

Número de personas empleadas por Leche Gloria S.A.

	Estables	Plazo fijo	Total 2020	Total 2019	Variación 2020 - 2019
Funcionarios	159	3	162	165	-3
Empleados	648	22	670	675	-5
Obreros	1163	30	1193	1181	12
Total	1970	55	2025	2021	4

Nota. Cantidad de personas trabajando en 2019 y 2020 en Gloria S.A. Adaptado de “Memoria anual 2020” de Gloria S.A., 2020. Información de dominio público.

Gloria ha intentado desarrollar una estrategia de recursos humanos que establezca un clima laboral agradable, reduciendo la rotación de personal. En ese sentido, en el 2021, de acuerdo con el Ranking Sectorial 2021 de Merco Talento, se ubicó en el cuarto puesto de las empresas con mejor retención y atracción de talento en el sector alimentación (Gloria, s.f).

Asimismo, en el 2022, el portal de búsqueda de empleo Computrabajo posicionó a Gloria cómo una de las mejores empresas para trabajar en el Perú. En ese sentido, le entregó a la empresa el trofeo *Best Work to places 2022* (Gloria, s.f.).

3.2.2 Matriz MEFI

Dentro de las variables internas mostradas en la **Tabla 17**, se ha considerado como las principales fortalezas de Gloria, por un lado, que es la marca más recordada por los peruanos; y, por otro lado, la cobertura de puntos de venta a nivel nacional en canales tradicionales y modernos, a tal punto, que es la marca número uno en ventas en varias categorías.

Por el lado de las debilidades, se consideran como las principales a la dependencia de los proveedores debido a la poca oferta existente en concentrados de frutas y envases; y, también, a poseer productos en bebidas con preservantes y saborizantes, variables determinantes de consumo para actuales y futuras generaciones.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1	Cobertura de puntos de venta	11%	4	0.44
2	Marca número uno en top of mind en hogares	13%	4	0.52
3	Respaldo financiero	6%	4	0.24
4	Equipo exclusivo de I+D In house	9%	4	0.36
5	Desarrollo de productos con menos calorías y mayores beneficios	6%	3	0.18
6	Plantas de producción y distribuidores exclusivos	8%	3	0.24
7	Grupo empresarial con presencia internacional	6%	3	0.18
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Percepción de marca asociada a lácteos	6%	1	0.06
2	Dependencia de proveedores	11%	2	0.22
3	Baja penetración de mercado en jugos y néctares	8%	2	0.16
4	Margen Neto de bebidas en decrecimiento	6%	2	0.12
5	Producto con preservantes y saborizantes	10%	2	0.20
Total		100%		2.92*

Nota. Fortalezas y debilidades de Gloria S.A. en la industria de bebidas no alcohólicas del mercado peruano.

* Balance POSITIVO

3.3 Conclusiones

El diagnóstico situacional evidencia que el Perú atraviesa una etapa de inestabilidad política que repercute directamente en el nivel de confianza de los inversionistas y empresarios nacionales y extranjeros. Sin embargo, pese a ello la economía peruana mantiene niveles sólidos en medio de un entorno que cada vez prefiere productos naturales y saludables, no solo por un cambio en la percepción de gustos, sino principalmente por continuas modificaciones al marco regulatorio y la ejecución de campañas de concientización que promueven la composición de una nueva cultura saludable.

Como prueba de ello, el Estado Peruano ha puesto en vigencia las leyes denominadas “Ley de los Octógonos” (El Peruano, 2011), “Ley de la Comida Chatarra” y alzas al Impuesto Selectivo al Consumo (El Peruano 2011), que, si bien podrían interpretarse como disposiciones lesivas a la rentabilidad de las empresas de bebidas no alcohólicas, se presentan como un nuevo abanico de oportunidades para proveer de mayor valor a las bebidas sin azúcar, jugos naturales, néctares, entre otros.

En ese contexto, se encuentra la categoría de bebidas no alcohólicas, que en su conjunto ha logrado un crecimiento anual en ventas de más de 8% (El Comercio, 2020), lo que muestra que los sucesos del entorno no han impactado negativamente en sus ventas.

Tomando en cuenta las herramientas de investigación, Frugos es la marca líder indiscutible en el segmento de jugos y néctares listos para tomar. Entre los motivos, cabe considerar, primero, que es la más consumida con 60% (Arellano, 2019) y, segundo, que el factor clave más relevante de una empresa es la posición financiera y Frugos pertenece al grupo Coca Cola, por lo que su posicionamiento es muy sólido.

Finalmente, cabe señalar que, si bien existe una marca líder, la categoría de jugos y néctares listos para tomar augura un futuro auspicioso, permitiendo que se desarrollen nuevos productos con valor agregado diferencial en una categoría en crecimiento.

Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

4.1 Análisis Estratégico de Marketing

Con la finalidad de alinear de manera coherente los hallazgos, estrategias y acciones del plan de marketing, se realizará un análisis estratégico detallado para definir los objetivos, estrategias y propuesta de valor para las bebidas con sabores caseros peruanos considerando los principales hallazgos realizados en los estudios de mercado.

Durante los últimos años, como se muestra en la **Tabla 18**, los consumidores están demandando al mercado bebidas naturales que contienen formulaciones con mayor calidad y que, al consumirlas, obtengan beneficios, lo cual se ajusta también con las medidas tomadas por el gobierno respecto a la ley de etiquetado de alimentos y los programas del Ministerio de Salud que buscan fomentar la alimentación saludable en la población.

Tabla 18

Clasificación de bebidas no alcohólicas por categoría según percepción

Categoría	SOM%	Jugo de Fruta	Nivel de Azúcar
Bebidas percibidas como saludables			
Néctares	3%	10%	MEDIO
Agua	19%	0%	BAJO
Té	1%	0%	BAJO
Jugos	1%	20%	ALTO
Rehidratantes	6%	0%	BAJO
Bebidas percibidas como artificiales			
Gaseosas	49%	0%	ALTO
Refrescos	4%	1%	MEDIO
Bebidas	3%	5%	MEDIO
Energizantes	2%	0%	ALTO

En el Perú, el principal mercado de bebidas lo comprenden las carbonatadas (gaseosas), que son percibidas como artificiales y uno de sus principales momentos de consumo son las comidas. Asimismo, según los estudios realizados, los consumidores prefieren como primera opción de consumo las bebidas con frutas tradicionales hechas en casa y, en la actualidad, existen pocas alternativas de bebidas con estas características que posean una percepción más natural y tradicional para los momentos de consumo de comidas como se muestra en la **Tabla 19**, generando una oportunidad para una propuesta de bebidas caseras tradicionales con sabores deliciosos, percibidas como hechas en casa, envasadas de manera inocua, endulzadas naturalmente y, a diferencia de una gaseosa, menos dañinas para la salud.

Tabla 19

Análisis de atributos de bebidas no alcohólicas por categoría

	Azúcar	Calorías	Saborizantes artificiales	Precio	Conservantes	Vitaminas	A base de componentes naturales
Gaseosas y otras bebidas carbonatadas	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO
Bebidas deportivas	MUY ALTO	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	ALTO	BAJO	BAJO
Bebidas energizantes	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	ALTO	MUY ALTO	BAJO	BAJO
Bebidas con sabor a fruta	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO

Nota. Contenido de principales insumos y precio de venta por tipo de bebida.

El objetivo del presente plan de marketing es lograr introducir las bebidas caseras Gloria a los momentos de consumo de las comidas, y así reemplazar en parte a las gaseosas, categoría que ocupa aproximadamente siete veces más del volumen de las ventas respecto de las categorías de refrescos, jugos y néctares en conjunto como se observa en la **Tabla 20**.

Tabla 20*Participación de bebidas no alcohólicas por volumen y soles (Millones)*

Categoría	Part %	MM Lt	Part %	MM S/	Precio promedio por litro
Aguas	19%	588.855	25%	1,747.278	2.97
Refrescos	4%	117.771	3%	218.561	1.86
Gaseosas	49%	1,550.121	60%	4,199.504	2.71
Jugo y Néctares	3%	89.124	6%	389.096	4.37
Otros	26%	89.124	7%	490.910	5.51
Total	100%	3,183.000	100%	7,013.000	2.20

Nota. Participación en volumen de millones de litros y millones de soles.

4.1.1 Matriz FODA

Como veremos en la **Tabla 21**, las principales fortalezas que se encontraron para el desarrollo de las bebidas caseras tradicionales, se encuentra la fuerte recordación de la marca como número uno en el mercado peruano, dada la cobertura que posee a nivel nacional en canales tradicionales como modernos. Incluso, en algunos autoservicios, es la marca número uno que aporta al volumen de ventas junto con la cerveza. Este posicionamiento es muy importante para la introducción y futuro mantenimiento en Lima y provincias.

Por otro lado, la empresa tiene un equipo propio de investigación y desarrollo (I+D), que permitirá el desarrollo del portafolio alineado a los resultados de acercar el concepto de cuidado de salud y disfrute familiar con productos sin azúcar y con deliciosos sabores tradicionales peruanos. Además, es importante comentar que la empresa tiene plantas de producción y distribuidores exclusivos en todo el Perú, un modelo replicado a nivel internacional, y que, sumado al respaldo financiero, permitirá el desarrollo de mercados latinoamericanos con el mismo concepto.

Por el lado de las debilidades, uno de los principales retos es la dependencia de proveedores externos en el proceso de desarrollo de la nueva línea de productos. Esto radica principalmente en que los volúmenes iniciales de compra de concentrados de frutas no serán suficientemente elevados para atraer a proveedores con condiciones de negociación favorables, lo cual podría impactar negativamente en los costos de producción y en los márgenes de rentabilidad. Adicionalmente, se ha observado una baja penetración en categorías como refrescos, jugos y néctares, lo que representa una barrera para la expansión en el mercado. Para abordar estas problemáticas, se ha diseñado una estrategia que incluye la búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores en áreas críticas como concentrados de frutas, envases de vidrio y endulzantes naturales, con la proyección de establecer contratos a dos años que permitan asegurar condiciones más competitivas en futuras negociaciones.

En paralelo, se hace necesario impulsar una estrategia de introducción agresiva para posicionar el producto en momentos clave de consumo, especialmente en las comidas, donde actualmente las bebidas gaseosas tienen una alta penetración. Esto incluye el desarrollo de iniciativas en el canal moderno, tales como la creación de alianzas estratégicas con instituciones, la realización de auspicios publicitarios y la implementación de acciones promocionales específicas.

En cuanto al análisis del mercado mostradas en la **Tabla 21**, se concluye que las oportunidades superan a las amenazas, destacando el notable crecimiento de la población, acompañado de una mayor esperanza de vida, especialmente en generaciones más conscientes de temas de salud, sostenibilidad y reciclaje con una tendencia clara hacia el consumo de marcas que promueven prácticas responsables y sostenibles. En este sentido, el compromiso con la responsabilidad social corporativa puede convertirse en un diferenciador clave, permitiendo captar la atención de un segmento de consumidores cada vez más exigente y preocupado por el impacto ambiental y social de sus decisiones de compra.

Tabla 21

Matriz FODA

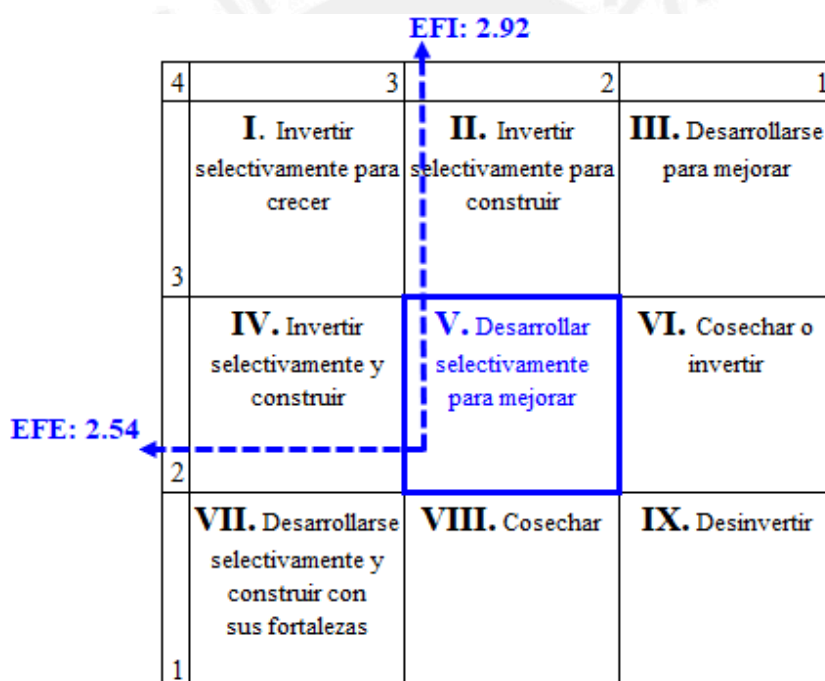
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Cobertura de puntos de venta en canal tradicional y moderno</p> <p>F2. Marca número uno en el top of mind de los hogares peruanos</p> <p>F3. Amplio respaldo financiero por la empresa Gloria S.A.</p> <p>F4. Equipo exclusivo de Investigación y Desarrollo de productos <i>In house</i></p> <p>F5. Desarrollo de bebidas con menos calorías y mayores beneficios que bebidas carbonatadas</p> <p>F6. Plantas de producción y distribuidores a nivel nacional</p> <p>F7. Grupo empresarial con presencia internacional</p>	<p>D1. Percepción de marca asociada principalmente a lácteos y no a categoría de bebidas</p> <p>D2. Dependencia de proveedores de concentrados de frutas y envases</p> <p>D3. Baja penetración de mercado en Perú de jugos y néctares</p> <p>D4. Margen Neto de bebidas en decrecimiento anual con -1.2% desde el 2021</p> <p>D5. Composición de producto con preservantes y saborizantes</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Crecimiento de la pobreza</p> <p>A2. Inestabilidad y desaprobación gubernamental</p> <p>A3. Inversión o retroceso del consumo privado</p> <p>A4. Incremento de precios en insumos: PET, azúcar, pulpa y concentrado de frutas</p> <p>A5. Ley Ley N.º 30021 de Derecho a la Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes e implementa la aplicación de octógonos en productos procesados</p> <p>A6. Incremento de aceptación en marcas blancas de canal moderno</p> <p>A7. Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) del 17% en bebidas azucaradas</p> <p>A8. Prohibición de venta de bebidas azucaradas en colegios con menos del 50% de fruta</p> <p>A9. La industria de bebidas es responsables de la venta de más de 500 mil millones de botellas de plástico a nivel mundial</p>	<p>Desarrollar campañas de publicidad donde el colegio de nutricionistas valore el contenido nutricional de las bebidas caseras Gloria donde también se destacan los ingredientes oriundos del Perú.</p> <p>Eliminar azúcar, reducir saborizantes de bebidas, crear portafolio con sabores, vitaminas y endulzantes naturales.</p> <p>Destacar los beneficios de los sabores y del consumo de las bebidas caseras, resaltando el menor contenido de azúcar al ser elaborada con endulzantes naturales.</p> <p>Desarrollar nuevos mercados con alianzas estratégicas en retail de provincias.</p>	<p>Realizar <i>Fordward</i> a 2 años para negociación con proveedores de endulzantes naturales, envases de vidrio y concentrados de frutas para reducir costos de materia prima que impacten en el margen bruto.</p> <p>Buscar nuevos proveedores de endulzantes naturales, envases de vidrio y concentrados de frutas a nivel nacional e internacional.</p> <p>Comunicar concepto “bebidas caseras deliciosas y 0% azúcar” en medios masivos, BTL, puntos de venta y activaciones con el objetivo principal de consumir nuestro portafolio durante los almuerzos con el respaldo de la marca Gloria.</p> <p>Ingresar a tiendas de conveniencia de manera agresiva con visual merchandising y degustaciones.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Incremento de la población peruana a 40MM al 2050 y esperanza de vida a 83 años</p> <p>O2. Crecimiento de comercio electrónico mediante aplicaciones para el hogar en categorías de alimentos y bebidas</p> <p>O3. Consumidores de nuevas generaciones más conscientes en temas de salud, sostenibilidad y reciclaje</p> <p>O4. Recomendación de Organización Mundial de la Salud (OMS) de reducción del consumo de bebidas azucaradas, principalmente gaseosas, por considerarse dañinas para la salud</p> <p>O5. Expertos señalan que el consumo de gaseosas genera diabetes tipo 2, enfermedades cardiovasculares y trastornos hepáticos no alcohólicos</p> <p>O6. Momento de consumo de almuerzos y comidas solo posee oferta de bebidas carbonatadas o bebidas preparadas en casa</p> <p>O7. Ninguna marca es reconocida como especialista en bebidas caseras</p> <p>O8. El mercado de alimentos y bebidas sin azúcar crecerá a nivel mundial en 9.18%</p> <p>O9. La migración hacia productos percibidos como más saludables sigue en crecimiento. El 54% de los hogares peruanos se considera saludable en el Perú</p> <p>O10. El mercado de bebidas carbonatadas tiene el consumo más grande del país</p>	<p>Elaborar presentaciones de 500 ml, 1 litro, 3 litros donde se brinde alternativas de diferentes sabores a base de bebidas caseras y el uso de ingredientes naturales peruanos.</p> <p>Desarrollar y comunicar estrategia social con agricultores peruanos de frutas tradicionales peruanas.</p> <p>Invertir agresivamente en canales de comercio electrónico enfocado en los hogares.</p>	<p>Impulsar alianzas estratégicas con restaurantes y negocios de <i>fast food</i> para asociar las bebidas caseras como parte del ritual del almuerzo con convenios de exclusividad, letreros, productos y <i>merchandising</i>.</p> <p>Aprovechar canales de venta de exportación de la empresa para incremento de volumen, mejora de costos y mayor poder de negociación.</p>

4.1.2 Matriz Interna y Externa

La Matriz IE nos ayudará a determinar los factores de éxito de la empresa mediante los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI, en las cuales tuvieron un resultado de 2.54 y 2.92 respectivamente. La intersección de estas coordenadas nos ubica en el cuadrante V, el cual indica que tenemos que “Desarrollar selectivamente para mejorar”, lo que implica retener y mantener. En tal sentido, las estrategias por seguir apuntan a la penetración en el mercado y al desarrollo de productos como se puede evidenciar en la **Figura 22**.

Figura 22

Matriz interna y externa



4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

4.2.1 Objetivos Generales

- **OG1.** Para 2030, incrementar el volumen en la categoría de bebidas en 46 millones de litros (de 66 millones a 112 millones de litros) y la utilidad bruta en S/73 millones (de S/18 millones a S/91 millones), mediante el desarrollo de una

línea de bebidas con endulzantes naturales y un mayor precio medio por litro, enfocada en momentos de consumo durante los almuerzos.

- **OG2.** Introducir en el año 2030 el concepto de protección de cuidado personal y familiar mediante las bebidas caseras con sabores tradicionales con endulzante natural a los almuerzos latinoamericanos.

4.2.2 Objetivos Específicos

- **OE1.** Para el 2026, lograr una sólida presencia en cuatro canales de comercio electrónico y en 675 tiendas de conveniencia y *retail* de Lima y provincias. (América Economía, 2024)
- **OE2.** Para el 2028, construir la percepción de marca líder en protección de la salud de las familias peruanas con el desarrollo de bebidas con endulzante natural y 0% azúcar para los almuerzos peruanos, incluyendo al segmento de diabéticos.
- **OE3.** Para el 2028, lograr el ingreso a 50 colegios peruanos como única bebida sin azúcar preferida por los padres y madres que buscan alternativas deliciosas y de alta calidad para las loncheras de sus hijos.
- **OE4.** Para el 2030, lograr el ingreso a 5,000 tiendas de conveniencia y *retail* en México, Chile y Colombia (América Economía, 2024).
- **OE5.** Para el 2030, desarrollar el mercado de bebidas para diabéticos en Latinoamérica en 20 millones de litros en tiendas de conveniencia mediante campañas de marketing específicas por país y alianzas con colegios médicos especializados en diabetes en Perú, México, Chile y Colombia.

4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing

En este punto estableceremos las estrategias y ventajas competitivas que desarrollaremos como portafolio de la empresa a largo plazo.

4.3.1 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es aquella que le permite a una marca ofrecer mayor valor al consumidor y, a causa de ello, generar una diferenciación con relación a los competidores (Porter, 1985).

La ventaja competitiva seleccionada es la diferenciación por calidad: un portafolio único de alta calidad con la marca número uno en *top of mind* que representa el bienestar de los consumidores que buscan disfrutar sin culpa de sabores deliciosos tradicionales endulzados naturalmente con su familia en almuerzos.

4.3.2 Estrategias Genéricas

La estrategia seleccionada es el desarrollo de nuevos productos para clientes actuales mediante una estrategia de diferenciación. Se propone utilizarla en el portafolio de bebidas caseras debido a la sólida ventaja competitiva de la valoración de marca, fuerza de distribución y oportunidad en el momento de consumo. Asimismo, el precio se encontrará por encima de las principales categorías de bebidas no alcohólicas, como son gaseosas, aguas y refrescos.

4.3.3 Propuesta Estratégica de Valor

Disfruta el auténtico sabor de casa con nuestras deliciosas bebidas tradicionales peruanas con 0% azúcar. Perfectas para acompañar tus almuerzos y pensadas para cuidar de ti y tu familia.

4.3.4 Matriz Estratégica OLPM

Como se observa en la **Tabla 22**, los objetivos a largo plazo plantean una estructura enfocada en la expansión de mercado y la consolidación de una marca orientada a la salud en el sector de bebidas. Este enfoque no solo responde a las tendencias globales de salud, sino que también atiende a un segmento de mercado específico y creciente, como lo son las personas diabéticas.

Tabla 22*Matriz estratégica de objetivos de largo plazo de marketing (OLPM)*

Misión	Desarrollar los mercados de alimentos con productos ricos, nutritivos y accesibles, de forma eficiente y sustentable, asegurando la calidad, el cuidado de las personas y un futuro más saludable					
Visión	Ser la mejor empresa de alimentos en Latinoamérica, reconocida por su aporte a la nutrición, sustentabilidad, innovación y desarrollo de talento de sus colaboradores					
Objetivo General	Incrementar en 46 millones de litros y S/ 73 millones la utilidad bruta en la categoría de bebidas de la empresa, mediante el desarrollo de productos con endulzantes naturales que representa el 3% del volumen del mercado de bebidas carbonatadas en momentos de consumo de almuerzos y comidas.					
	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	
	Al 2026, sólida presencia en canales de comercio electrónico, tiendas de conveniencia y retail de Lima y provincias	Al 2028, construir la percepción de protección de las familias mediante el consumo de bebidas con endulzante natural en las comidas peruanas incluyendo el segmento de diabéticos	Al 2028, lograr ingresar al mercado escolar peruano como única bebida sin azúcar	Al 2030, sólida presencia en tiendas de conveniencia y retail de Latinoamérica	Al 2030, desarrollar el mercado de bebidas para diabéticos en Latinoamérica	
Decisiones Estratégicas de Marketing	Ventaja competitiva	Valor de Marca	X	X	X	
		Poder de negociación en canales	X	X		
		Alta calidad			X	X
		Consumidores diabéticos	X	X		X
Estrategias genéricas	Diferenciación por calidad con Descreme		X	X		X
Propuesta estratégica de valor	Momentos de Consumo		X	X	X	X
	Capacidad operativa		X	X	X	X

4.4 Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)

1. Para el 2025, introducir los sabores de maracuyá, limonada y emoliente en formatos de 500 ml. y 1.50 lt. con endulzantes naturales y 0% azúcar para los momentos de consumo de almuerzos con un volumen de 23 millones de litros y 257,000 puntos de venta a nivel nacional.
2. Para el 2025, introducir el concepto de percepción de marca líder en protección de la salud de las familias peruanas con el desarrollo de bebidas con endulzante natural y 0% azúcar para los almuerzos peruanos.
3. Para el 2025, incrementar los ingresos en S/40 millones mediante la penetración del 20% y una cobertura del 50% del portafolio en canales tradicionales, autoservicios, tiendas de conveniencia y supermercados en línea de Lima y provincias.
4. Para el 2025, ingresar a 20 colegios peruanos como única bebida sin azúcar para padres y madres que busquen alternativas deliciosas y de alta calidad para las loncheras de sus hijos.

4.5 Estrategias Operacionales de Marketing

Para cumplir con los objetivos a corto plazo de marketing antes mencionados, se detallarán las estrategias de segmentación y posicionamiento, cada una con sus acciones específicas enfocadas en las bebidas caseras con sabores tradicionales Gloria.

4.5.1 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación que se aplicará para introducción de bebidas caseras con sabores tradicionales consta de criterios que se agrupan en cuatro grandes categorías: geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas (Mayorga & Araujo, 2010).

- La segmentación geográfica divide al mercado total según religión, tamaño de la ciudad y el clima.
- La segmentación conductual divide al mercado en función al comportamiento que adopta: beneficios esperados, frecuencia de uso del producto y ocasión de compra.
- La segmentación psicográfica divide al mercado según la clase social, estilo de vida y la personalidad de los compradores.
- La segmentación demográfica considera edad, sexo, ingresos, ocupación y religión.

A continuación, como se indica en la **Tabla 23** se presenta la segmentación propuesta para las bebidas caseras con sabores tradicionales que se lanzará como parte del portafolio de productos de Gloria, considerando las cuatro grandes categorías recién mencionadas:

Tabla 23

Criterios de segmentación

Variables	Descripción
Demográfica	Mujeres y hombres de 25 a 35 años Educación: estudios terminados Estado civil: Todos NSE: A, B y C Ocupación: Dependientes o independientes
Psicográfica	Estilo de vida: personas que buscan mantener un plan de alimentación saludable (reducir el consumo de azúcar, beber agua, consumo de menos grasas, etc) o realizar cualquier actividad física regularmente. Satisfacción en las actividades diarias, evitando hábitos tóxicos. Personalidad: versátil, tranquila, responsable, amable, disciplinado, seguro de sus propias capacidades. Actitud: cuidado de la salud, sentirse bien, trabajar para conseguir objetivos.

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Conductual	<p>Ocasión de compra: normal, acompañar los almuerzos o comidas con una bebida saludable.</p> <p>Beneficios esperados: evitar el exceso de peso, cuidar el estado físico, salud y bienestar. Reemplazar el consumo de refrescos muy azucarados o gaseosas.</p> <p>Frecuencia de uso del bien: diaria o interdiaria especialmente en los almuerzos o comidas.</p>
Geográfica	Orientado a todo el territorio nacional del Perú, sobre todo a las ciudades con mayor población.

Nota. Detalle de los criterios de segmentación del público objetivo principal .

Además, se han considerado otras variables para definir al público objetivo potencial: Los Estilos de Vida en Latinoamérica (EDV), presentados en la página web de Arellano Consultoría (s.f.), son una manera de agrupar sujetos que se asemejan en su manera integral de pensar y comportarse. Hay seis categorías:

- **Sofisticados.** Su nivel de ingreso e instrucción es más alto que el promedio. La gran mayoría tiene una carrera universitaria completa.
- **Progresistas.** Hombres cuyo nivel de ingreso es variado y su grado de instrucción es similar al promedio. Llamados también emprendedores.
- **Modernas.** Mujeres cuyo nivel de ingreso es variado, pero no muy alto; con un nivel educativo similar al promedio.
- **Formalistas.** Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social; su nivel de ingreso es variado.
- **Conservadoras.** Mujeres que siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia; y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar
- **Austeros.** Tienen un nivel educativo y un nivel socioeconómico bajo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas.

Se han seleccionado a los Sofisticados, Progresistas y Modernos como parte del público objetivo. Los Sofisticados concentran a consumidores de mayor poder adquisitivo; además, son un segmento mixto que valora mucho la imagen personal, por eso son asiduos consumidores de productos light; y aspiran a cargos importantes para obtener bienes y riqueza. Por otro lado, los Progresistas son un segmento solo de hombres sociables, proactivos y de carácter pujante, que buscan constantemente el progreso personal o familiar y tienden a estudiar carreras cortas para salir a trabajar lo antes posible. Por último, el segmento de las Modernas (el más grande), comprende a 7'300,000 mujeres; muchas de ellas trabajan de manera independiente o en empleos de nivel medio o bajo. Además, les gusta estar a la moda y asumir retos; están en todos los NSE (Huayhuas, 2023).

4.5.2 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de tal modo que esta ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

Para el caso de las bebidas caseras, utilizaremos un posicionamiento en función al atributo enfocado en destacar un beneficio único que nuestros competidores no ofrecen (ver **Figura 23**), endulzar las bebidas con “fruto del monje”, un endulzante natural con las siguientes características alineadas a la ventaja competitiva:

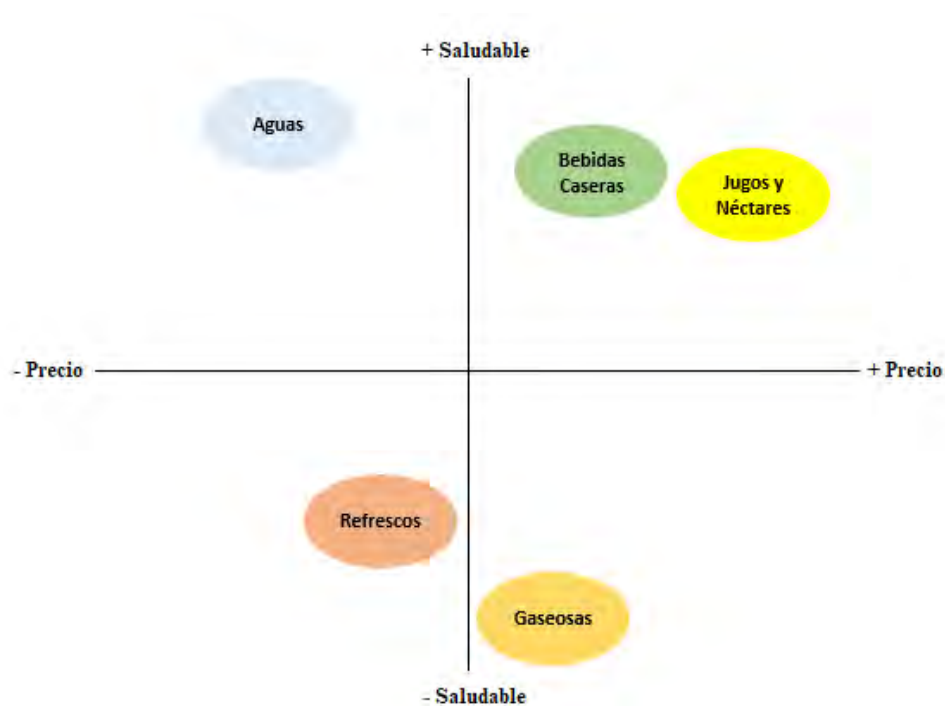
- Endulzante natural sin calorías entre 100 a 250 veces más dulce que la sacarosa.
- Reconocido comúnmente como seguro por la FDA (Food and Drug Administration).
- Apto para diabéticos y mujeres embarazadas.
- Ayuda a bajar el colesterol, los triglicéridos y el azúcar en la sangre.
- Tiene propiedades antiinflamatorias, antioxidantes y propiedades anticancerígenas.

Los atributos clave para el mapa de posicionamiento serán el precio y la percepción de salud en las distintas categorías. Para esto, se utilizará el índice del precio promedio por litro y los resultados obtenidos de estudios de mercado. De esta manera, las bebidas caseras se

posicionarán con un precio superior al de las gaseosas, refrescos y aguas, y con una percepción de salud más alta que las gaseosas y refrescos. Este enfoque permitirá diferenciar el producto en el mercado, resaltando su valor agregado en términos de salud y calidad.

Figura 23

Mapa de posicionamiento en función del atributo



Nota. Posicionamiento de las categorías de bebidas no alcohólicas en función de los atributos de precio y salud para las personas.

4.5.3 *Matriz Estratégica OCPM*

A continuación, mostraremos en la **Tabla 24**, un consolidado de los objetivos a corto plazo para el año 2025, donde se observa que la estrategia de expansión de la empresa se centra en cuatro objetivos principales: portafolio, cobertura, posicionamiento y nuevos canales.

Tabla 24*Matriz estratégica y objetivos de corto plazo de marketing (OCPM)*

			OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4
			En 2025, desarrollar los sabores de maracuyá, limonada y emoliente en formatos de 500 ml. y 1.50 lt. con endulzantes naturales y 0% azúcar para los momentos de consumo de almuerzos y comidas a nivel nacional.	Incrementar los ingresos en 10% al 2025, mediante la penetración del 20% y cobertura del 50% del portafolio en canales tradicionales, autoservicios, tiendas de conveniencia y supermercados en línea de Lima y provincias que representan el 1.4% del volumen del mercado de bebidas carbonatadas.	Introducir al 2025, el concepto de protección de cuidado personal y familiar mediante las bebidas caseras con sabores tradicionales con endulzante natural y 0% azúcar en los almuerzos peruanos.	Iniciar en el 2025, la introducción al mercado de escolar peruano como única bebida 0% azúcar en el segmento de padres y madres que busquen alternativas deliciosas y de alta calidad para las loncheras de sus hijos.
Estrategias Operacionales de Marketing	Estrategia de desarrollo de producto	Capacidad operativa	X		X	
		Descreme en precio		X		
		Sabores y formatos	X	X	X	X
	Estrategia de Distribución	Cobertura nacional		X		X
		Foco canal moderno	X	X	X	X
	Estrategia de segmentación	Momentos de Consumo	X	X	X	X
		Beneficios esperados	X		X	X
	Estrategia de posicionamiento	Percepción saludable	X		X	X
Relación precio/calidad			X	X		

Primero, se introducirá una nueva línea de sabores (maracuyá, limonada y emoliente) en formatos de 500 ml y 1.50 lt., con endulzantes naturales y 0% azúcar, enfocada en el consumo durante los almuerzos. Se espera alcanzar un volumen de 43 millones de litros y estar presente en 257,000 puntos de venta a nivel nacional. Segundo, se busca posicionar a la marca

como líder en la protección de la salud familiar peruana, ofreciendo bebidas saludables, sin azúcar, especialmente pensadas para acompañar los almuerzos. Tercero, se proyecta un incremento de ingresos operativos de S/45.6 millones mediante una penetración del 20% en el mercado y una cobertura del 51% del portafolio en canales tradicionales, autoservicios, tiendas de conveniencia y supermercados en línea, tanto en Lima como en provincias. Finalmente, se pretende ingresar a 20 colegios peruanos como la única bebida sin azúcar disponible, ofreciendo una opción saludable y de alta calidad para las loncheras de los niños, apelando a padres y madres que buscan alternativas nutritivas y deliciosas.

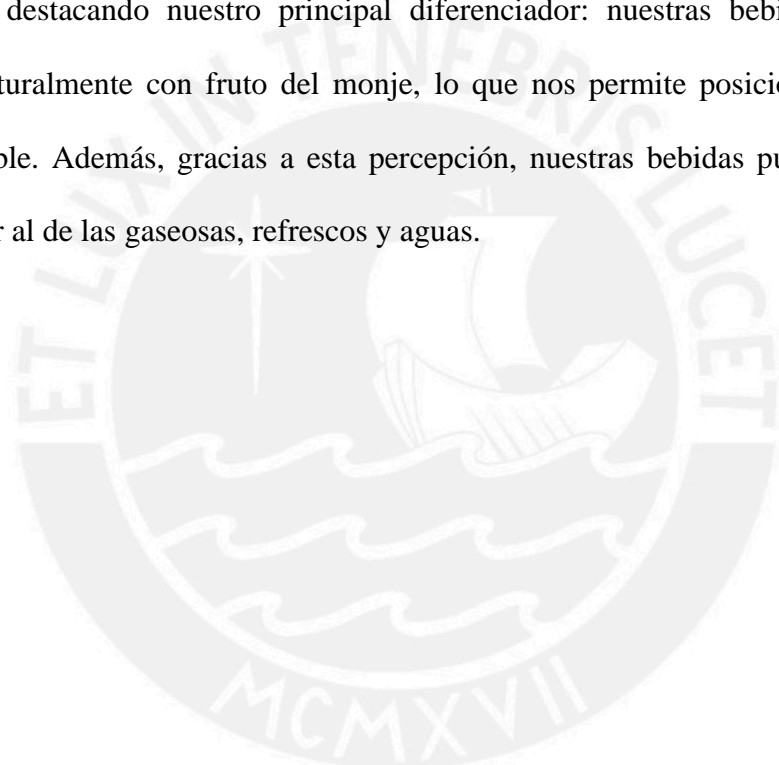
4.6 Conclusiones

En el capítulo presentado, se ha realizado un análisis estratégico de marketing, utilizando una matriz FODA para definir estrategias que maximicen los beneficios y minimicen las amenazas. Hemos identificado un cambio en las preferencias del mercado de bebidas naturales: la calidad y los beneficios que ofrecen los productos ahora son factores clave para los consumidores. De acuerdo con estudios recientes, los consumidores prefieren bebidas con frutas de sabores tradicionales, elaboradas de manera artesanal, especialmente durante momentos como el almuerzo. Esto representa una oportunidad para nuestras bebidas caseras tradicionales, que están envasadas de manera inocua y endulzadas naturalmente. Con esta estrategia, buscamos que las bebidas caseras Gloria se integren en los momentos de consumo durante comidas y almuerzos, reemplazando las gaseosas, una categoría de alto volumen de ventas.

Tras elaborar la matriz IE, se ha concluido que se debe enfocar los esfuerzos en el desarrollo de estrategias selectivas, como la penetración de mercado y la innovación de productos. Nuestra ventaja competitiva radica en la diferenciación por calidad: nuestras bebidas caseras no solo representan una opción más saludable, sino que también evocan el bienestar de

quienes desean compartir sabores tradicionales y deliciosos en familia, sin culpa, ya que están endulzadas de manera natural.

La segmentación geográfica tradicional se dirige a hombres y mujeres de entre 25 y 35 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, residentes en las principales ciudades del Perú. Respecto a la segmentación elaborada por Rolando Arellano, hemos seleccionado a los Sofisticados, Progresistas y Modernos como parte de nuestro público objetivo. Finalmente, nuestra estrategia de posicionamiento se basará en la función y atributos del producto, destacando nuestro principal diferenciador: nuestras bebidas caseras están endulzadas naturalmente con fruto del monje, lo que nos permite posicionarnos como una opción saludable. Además, gracias a esta percepción, nuestras bebidas pueden justificar un precio superior al de las gaseosas, refrescos y aguas.



Capítulo V: Marketing Mix

En este capítulo, se entregarán los lineamientos de *marketing mix* para la nueva línea de bebidas de sabores caseros Gloria. De esta manera, se maximizará su uso como una herramienta estratégica para el lanzamiento al mercado de dicho portafolio.

5.1 Producto

Un producto se define como cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad (Kotler, 2012, p. 224). En ese sentido, el que se ha propuesto para la presente tesis es una bebida de sabores caseros tradicionales que cumpla con los atributos más valorados según la investigación cuantitativa y cualitativa, en la que se presentó una nueva línea de bebidas caseras de la marca Gloria como una propuesta de sabores tradicionales peruanos que busca convertirse en una alternativa para acompañar los almuerzos de manera práctica, deliciosa y variada. A razón de esta presentación, se mostrarán los principales resultados con el fin de mejorar la propuesta para el segmento objetivo.

En los estudios realizados mediante la técnica del *focus group*, los participantes señalaron que asocian aún la marca Gloria a la leche; no obstante, cuando se les preguntó si Gloria debería ofrecer alguna bebida para los almuerzos, señalaron unánimemente que debería ser un refresco. Respecto a ello, los participantes consideraron que no sería extraño que Gloria lance al mercado un refresco que podría tener sabores caseros fundamentalmente porque está asociada a lácteos, yogur y productos que están posicionados con un valor nutricional beneficioso para los consumidores, por lo que coinciden en que sí está alineado a lo que transmite la marca.

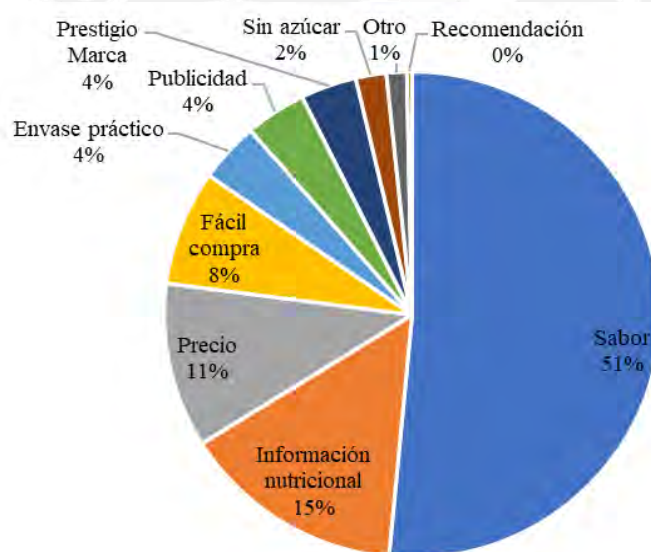
Asimismo, señalaron que los sabores deben estar basados en frutas o combinaciones de frutas, e indicaron que bebidas de cebada, emoliente, hierba luisa, agua de piña Golden, naranjada, limonada y chicha morada podrían ser opciones positivas por el sabor agradable.

También, indicaron que para ser bebidas caseras deberían tener componentes “hechos en casa” y que al agua debería ser “hervida”, similar a la rutina que se hace en casa.

De igual forma, como se observa en la Figura 24, se precisa como atributos que deberían tener las nuevas bebidas caseras son que sean naturales, sin azúcar añadida, que no contengan químicos y que los sabores sean deliciosos. Haciendo el símil con una bebida casera realmente preparada en casa, indicaron que valoran el control sobre lo que ingresa a su cuerpo porque pueden añadir la cantidad exacta de azúcar o reemplazarla por otro endulzante.

Figura 24

¿Cuál es el atributo más relevante o indispensable que deberían ofrecer las bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?



Nota. Principal atributo valorado por el consumidor para el consumo de bebidas caseras.

En cuanto a posibles aspectos diferenciales entre las bebidas caseras y otros productos de la competencia, cabe concentrarse en cómo serán endulzadas las bebidas. Los participantes indicaron que se deben buscar alternativas aún más saludables que el edulcorante. Entre las propuestas, destacaron el fruto del monje. “Cuando la gente habla del fruto del monje como endulzante, están hablando de extracto de fruta del monje. Para crear el extracto, la fruta está impregnada de agua, luego el agua es filtrada y purificada para sacar la dulzura” (Splenda,

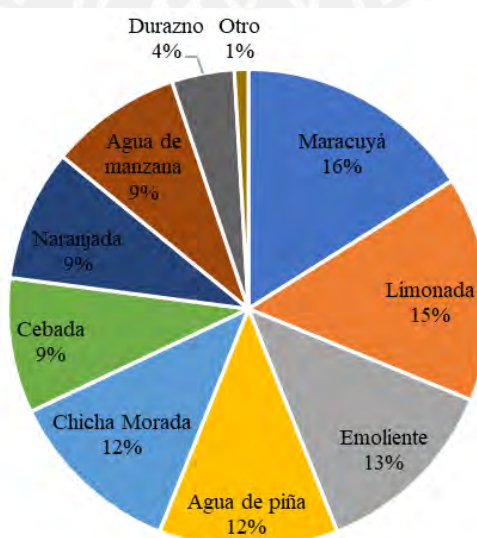
2021). Esta opción de endulzante planteada en los *focus group* podría ser atractiva como valor diferencial por el potencial que tienen para impactar positivamente en el cuerpo. El fruto del monje como endulzante no eleva el azúcar en la sangre, tiene propiedades antioxidantes, puede ser consumido por personas diabéticas o con otros problemas de salud, e incluso puede ayudar con la pérdida de peso (Tey et al., 2017).

En el caso de los aspectos negativos que podrían tener las bebidas caseras Gloria, se hallan los preservantes, los cuales son indispensables para la conservación y durabilidad del producto. Si bien se insistió durante todo el ejercicio en rotular como bebidas caseras al nuevo producto que lanzaría Gloria, los participantes insistieron en llamarlas “bebidas caseras-naturales”, lo que evidencia una asociación de conceptos o similitud entre los significados de ambas palabras.

Asimismo, como se muestra en la **Figura 25**, los sabores por considerar de manera inicial para el desarrollo son maracuyá, limonada, emoliente, agua de piña y chicha morada para los primeros tres años.

Figura 25

¿Qué sabores te gustaría que tenga esta nueva línea de bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?

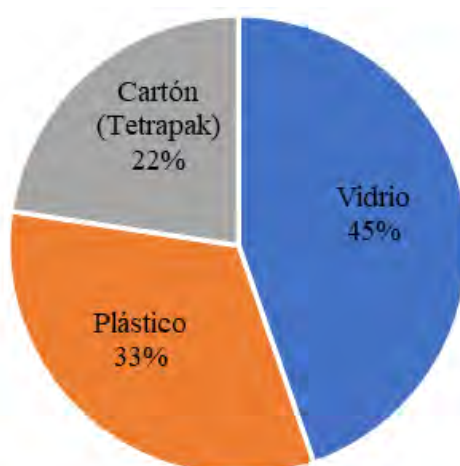


Nota. Principales sabores a desarrollar de bebidas caseras en el mercado peruano.

Por otro lado, la mayoría de los consumidores prefiere el envase de vidrio, destacando que preserva mejor el sabor como se muestra en la **Figura 26**. Las experiencias compartidas confirman que las bebidas en vidrio ofrecen una calidad superior frente a otros materiales.

Figura 26

¿Cómo te gustaría que estén envasadas estas nuevas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?



Nota. Preferencia de envase para bebidas caseras en el mercado peruano.

A continuación, se detallan los atributos planteados:

- Endulzado de forma natural: el nuevo producto estará endulzado con el llamado "fruto del monje", originario de China, que es pequeño y redondo, de aproximadamente cinco centímetros. El endulzante se logra a través de un proceso en donde se elimina la cáscara y las semillas para luego obtener el jugo. Estos son algunos de sus principales beneficios: es antiinflamatorio, antioxidante, con propiedades anticancerígenas y apto para diabéticos (Aprende Institute, s.f.)
- Sabor: de acuerdo con las investigaciones primarias, este es el atributo más valorado por nuestros consumidores. Por ello, el nuevo producto tendrá sabores variados como chicha morada, maracuyá, limonada, emoliente y agua de piña. Estos serán muy similares a los sabores caseros tradicionales que ya conocen y tanto prefieren.

- Envase: el seleccionado para el desarrollo de la nueva línea de bebidas es la presentación en vidrio, ello sobre la base de las preferencias de los encuestados. En ese sentido, según The Foodtech, el envase de vidrio es un material inerte e higiénico, pues no altera el sabor ni el color de las bebidas y, además, garantiza la calidad del contenido por más tiempo (The Food Tech, 2022). Asimismo, según un artículo de El Comercio, en donde se cita a Asia Pulp, se menciona que el 61% de la población de *millennials* está dispuesta a pagar un 10% más por productos de envases sustentables, lo que se responde a que las nuevas generaciones están más involucradas con la sostenibilidad, la ecología y el medio ambiente (El Comercio, 2022).
- Etiquetado: con base en el estudio cualitativo, a nivel de diseño resaltaremos lo siguiente: el sabor de la bebida, las propiedades de los insumos empleados, el endulzado con fruto del monje, el envase *ecofriendly*, el 0% azúcar añadida, la cantidad de calorías y la tabla nutricional. A propósito de esto, los participantes de los *focus group* mencionaron que suelen leer los valores nutricionales de las bebidas que consumen con el objetivo de enterarse sobre la cantidad de azúcares y calorías. Por ello, nuestra propuesta de etiquetado tendrá un tamaño de letra legible a diferencia de otras bebidas del mercado.

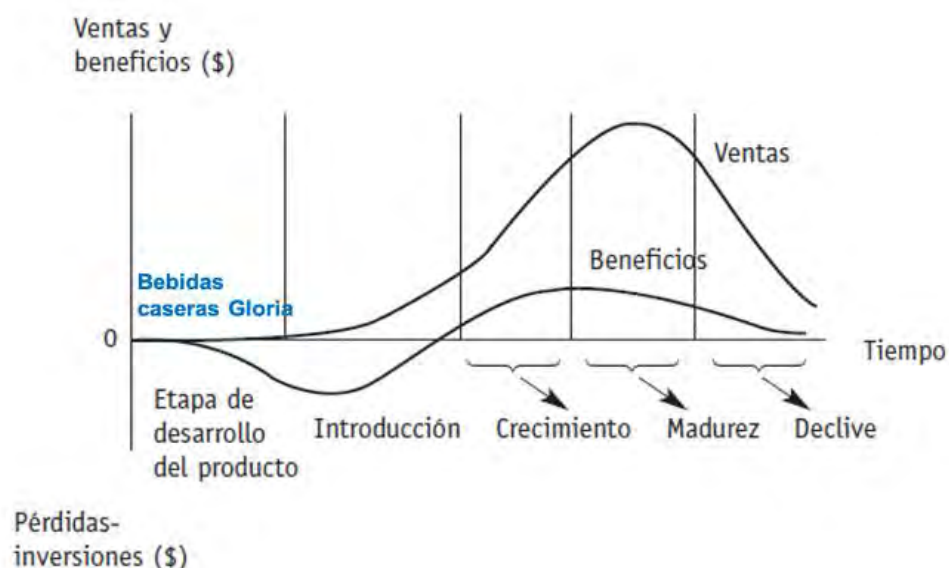
En cuanto al ciclo de vida de los productos de una compañía, como se puede observar en la **Figura 27**, estos nacen, crecen, maduran y luego decaen. Teniendo en cuenta ello, cabe profundizar en las cinco etapas de su ciclo de vida: el desarrollo del producto, la introducción, el crecimiento, la madurez y la decadencia (Kotler & Armstrong, 2012, p. 273).

En relación con ello, la línea de bebidas caseras Gloria, se encuentra en la etapa de desarrollo del producto, ya que se está reformulando completamente la propuesta de valor actual. Esta se da cuando la empresa identifica y trabaja en el desarrollo de una nueva idea de

producto. Se trata de un periodo en el que las ventas son inexistentes y los costos de inversión de la compañía aumentan (Kotler & Armstrong, 2012, p. 273).

Figura 27

Ciclo de vida del producto aplicado a bebidas caseras Gloria



Nota. Tomado de *Marketing* (decimocuarta ed.) por Kotler, P. & Armstrong G., 2012. Pearson.

5.1.1 *Objetivos y Estrategia de la Variable Producto*

De acuerdo con Kotler, los productos y servicios deben ser considerados en tres niveles. En primer lugar, se encuentra el más básico, este es el valor fundamental del producto para el cliente. En segundo lugar, se encuentra el producto real, en el cual se deben desarrollar características como el diseño, un nivel de calidad y un nombre de marca. En tercer lugar, se hace referencia al producto aumentado, el cual ofrece servicios y beneficios adicionales al cliente (Kotler & Armstrong, 2012, p. 226).

Igualmente, se menciona que el desarrollo del producto requiere, primordialmente, de la identificación del valor fundamental que los clientes esperan. Después de ello, se debe crear el producto real y buscar las formas para aumentar y mejorar la experiencia de los

consumidores. Con respecto a las nuevas bebidas caseras Gloria, propuesta para la presente tesis, los niveles del producto se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25

Niveles del producto aplicado a las bebidas caseras Gloria

Niveles de producto	Definición
Producto fundamental	Bebida embotellada
Producto real	Bebida embotellada con sabores caseros de la marca Gloria.
Producto aumentado	Bebidas embotelladas con sabores caseros de la marca Gloria, con 0% de azúcar añadida, endulzada con fruto del monje, con propiedades de los insumos, con una tabla nutricional legible y presentadas en envases de vidrio. Cuenta con dos presentaciones: personal (500 ml) y familiar (1.5 litros).

Por otro lado, ante la necesidad de posicionar a la nueva línea de bebidas caseras Gloria en distintos momentos de consumo, aunque particularmente en el almuerzo, y con base en la investigación primaria, se han planteado los siguientes objetivos:

- Ofrecer a los consumidores peruanos una línea de bebidas de sabores caseros tradicionales, agradables al paladar y endulzadas de forma natural
- Consolidar la propuesta de valor del producto como una alternativa a las bebidas carbonatadas, con ingredientes que no afecten la salud de los consumidores
- Ser la propuesta ideal de bebidas para acompañar los almuerzos y comidas de los hogares peruanos
 - Para buscar el cumplimiento de los objetivos planteados realizaremos lo siguiente:
- Realizar un análisis exhaustivo de los sabores caseros tradicionales que se lanzarán al mercado, cuidando que estos cumplan con las expectativas de los consumidores. Asimismo, se verificará que el endulzante natural elegido, en este caso, el fruto del

monje, no afecte al sabor de las bebidas, y así lograr que dichos sabores sean lo más parecidos posibles a los que están acostumbrados a consumir.

- Resaltar las propiedades de los insumos utilizados, ya que, debido al porcentaje de néctar y al endulzante que se emplea, dichas bebidas son menos dañinas para la salud en comparación con las gaseosas.
- Teniendo en cuenta que las bebidas carbonatadas se encuentran entre las preferidas para acompañar los almuerzos y comidas, seleccionaremos rigurosamente los sabores que mejor acompañen a los platos típicos de los hogares peruanos.

5.1.2 Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto

En esta parte, desarrollaremos el plan de acción del producto destinado a cumplir con la propuesta de valor de la nueva línea de bebidas caseras Gloria para así lograr el posicionamiento deseado. De esta manera, como parte del proceso de lanzamiento de un producto al mercado peruano, se realizarán las siguientes acciones:

- Se seleccionarán a los proveedores de los insumos, después de ello, se iniciará el trámite de registro sanitario de alimentos de consumo humano, cumpliendo con el artículo 104 del Reglamento sobre la Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- Se seleccionará a un proveedor de envases de vidrio que nos asegure la sostenibilidad y, a la par, se buscará a una agencia de branding para el desarrollo del *packaging*.
- Para cumplir con las expectativas de los consumidores, el Departamento de Investigación y Desarrollo (I&D) estará a cargo de la prueba de los sabores que se lanzarán al mercado.

5.2 Precio

Según los atributos de las bebidas caseras, se desarrollará la variable de precio, que se basa en tres criterios principales: la competencia, el consumidor y los costos de producción.

El criterio de la competencia consta de dos variables. La primera corresponde al *índex* de precios promedio por litro de jugos y néctares, que se encuentra en S/4.37, que será la cifra base para proponer el precio promedio por litro objetivo en el portafolio. En la **Tabla 26**, se muestra el *índex* de precios por litro de las categorías mostradas anteriormente en el punto 3.1.3., considerando el precio por litro ponderado siguiendo los formatos de las categorías.

Tabla 26

Index de precio promedio por litro de principales bebidas no alcohólicas

Categorías	Part%	Precio promedio por litro S/	Index
Aguas	19%	2.97	110%
Refrescos	4%	1.86	69%
Gaseosas	49%	2.71	100%
Jugos y néctares*	3%	4.37	161%
Otros	26%	5.51	203%
<i>Precio ponderado por litro</i>		3.49	129%

* El precio promedio por litro se incrementa por marcas premium que se presentan en **Tabla 27**.

Asimismo, la segunda variable del criterio de la competencia es el precio promedio por litro de las marcas de jugos y néctares en canales tradicionales y modernos. En este caso, se encuentra entre S/6.87 y S/10.87, como se aprecia a continuación:

Tabla 27

Índex de precio promedio *por litro de jugos y néctares*

Canal	Segmentación	Marca	Precio por litro S/	Index	
Tradicional	Premium	Kero	12.42	345	
		Bio	12.33	343	
	Mid High	Selva	8.33	231	
		Naturale	7.90	219	
	Mainstream	Pulp	3.60	100	
		Frugos	3.60	100	
		Gloria	3.60	100	
	Value	Watts	3.20	89	
PROMEDIO			6.87	191	
Moderno	Premium	Ama Time*	31.67	812	
		Hoop*	18.87	484	
		Frumás*	14.75	378	
		Kero	12.42	318	
		Bio	12.33	316	
	Mid High	Ecofresh*	10.27	263	
		Ocean Spray*	9.47	243	
		Selva	8.33	214	
		Naturale	7.90	203	
	Mainstream	Pulp	4.00	103	
		Frugos	3.90	100	
		Gloria	3.90	100	
		Value	Watts	3.50	90
	PROMEDIO			10.87	279

* *Venta exclusiva en Autoservicios*

Nota. Índex de precio promedio por litro de jugos y néctares de canales tradicionales y modernos en el mercado peruano.

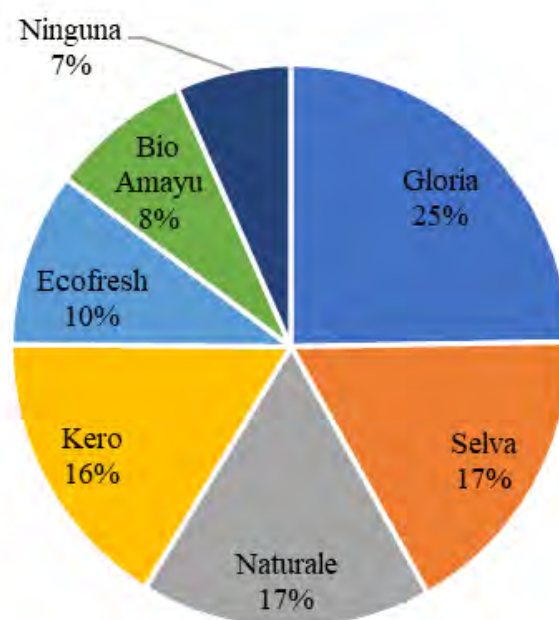
Es importante acotar, que la **Tabla 27** nos muestra el precio promedio por litro de jugos y néctares en canales tradicionales y modernos desde el índex de precio de venta al público de la marca líder como es Frugos con una participación de mercado de 34.5%, por lo tanto, se

observa que en el canal tradicional el precio promedio por litro está en 91% por encima del líder, y en el caso del canal moderno, se encuentra en 179% por encima del *index* de la marca líder, lo cual, ayuda a determinar que el precio promedio por litro puede ser incremental.

Asimismo, es importante destacar que las marcas Ama Time, Hoop, Frumás, Ecofresh y Ocean Spray se venden exclusivamente en autoservicios y no en el canal tradicional por el estado de conservación que necesitan los productos, el alto *ticket* de compra y la adecuada cobertura de ventas a nivel nacional. Así pues, en promedio, tienen un precio de S/17.01 por litro. Por otro lado, como se muestra en la **Figura 28**, las marcas ubicadas en *Premium* como Kero y Bio, y Selva, ubicada en *Mid High*, pertenecen a empresas con modelos de distribución intensivo y con gran experiencia en consumo masivo. En promedio, estas tienen un precio de S/11.03 por litro.

Figura 28

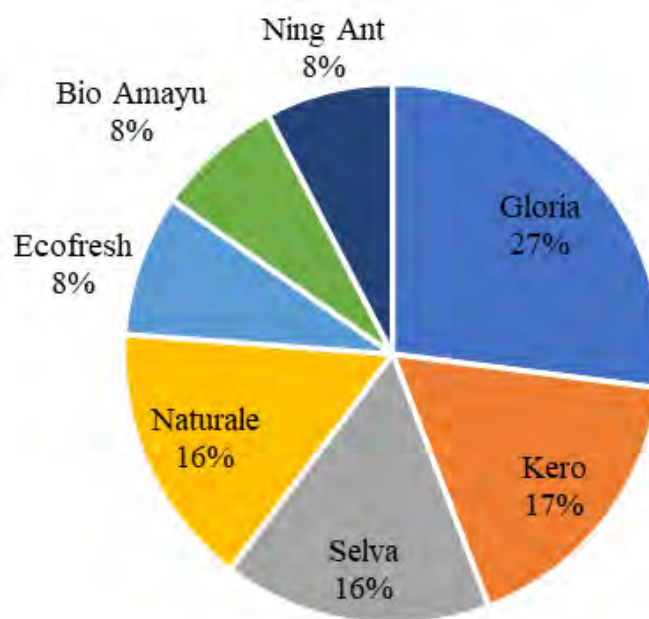
Actualmente en el mercado existen bebidas parecidas, ¿Qué marcas conoces?



Nota. Recordación de marcas de jugos y néctares en el mercado peruano.

Figura 29

¿Qué marcas has consumido?



Nota. Consumo según recordación de marcas de jugos y néctares en el mercado peruano.

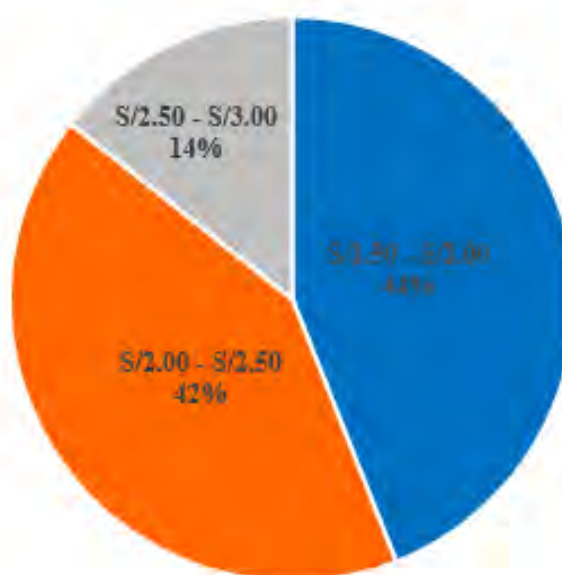
A continuación, desarrollaremos los principales resultados de los estudios de mercado cuantitativos y cualitativos realizados para el presente trabajo. Cabe enfatizar la disposición de los consumidores a comprar las bebidas caseras según el valor percibido de la propuesta, aunque partiendo del consenso de que deberían tener el mismo precio que las gaseosas, que se encuentran en S/2.71 por litro promedio. Esto tiene similitud con un estudio de Ipsos Perú, en el cual el Director Senior de Tendencias de Consumidor de dicha empresa indicó que “cuando se consulta sobre el precio de los productos light o bajos en azúcar en comparación con la versión regular, la mitad de los encuestados considera que deberían tener el mismo costo, mientras que un tercio opina que deberían ser más económicos. El precio sería una limitante para el mayor consumo de estas categorías” (Álvarez, 2023).

Es importante destacar que las gaseosas en formato de 500 ml tienen un precio que oscila entre S/2.00 y S/3.00. En estudios cualitativos, se determinó que una bebida casera en este formato debería tener un precio similar. Sin embargo, los consumidores que priorizan productos más saludables están dispuestos a pagar hasta un 40% más, considerando que las

bebidas caseras son menos dañinas. Esta disposición a pagar más se asocia con la percepción de que un producto más saludable justifica un precio mayor. No obstante, los estudios cuantitativos indicaron que, en la práctica, los precios de las bebidas caseras están por debajo de los de las gaseosas. Los formatos personales de bebidas caseras oscilan entre S/1.50 y S/2.50, en comparación con los S/2.00 y S/3.00 de las gaseosas (**Figura 30**). Los formatos medianos cuestan entre S/4.00 y S/5.00, frente a los S/5.00 y S/6.00 de las gaseosas (**Figura 31**). Finalmente, los formatos familiares están entre S/6.50 y S/7.50, mientras que las gaseosas oscilan entre S/7.50 y S/9.00 (**Figura 32**), lo que refleja una diferencia promedio del 33% a favor de las bebidas caseras en cuanto a precios.

Figura 30

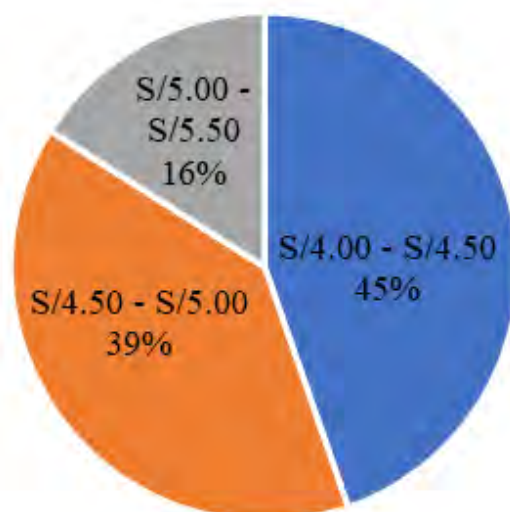
¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato personal (Desde 300 ml a 500 ml)?



Nota. Precio a pagar por formato personal de bebidas caseras en el mercado peruano.

Figura 31

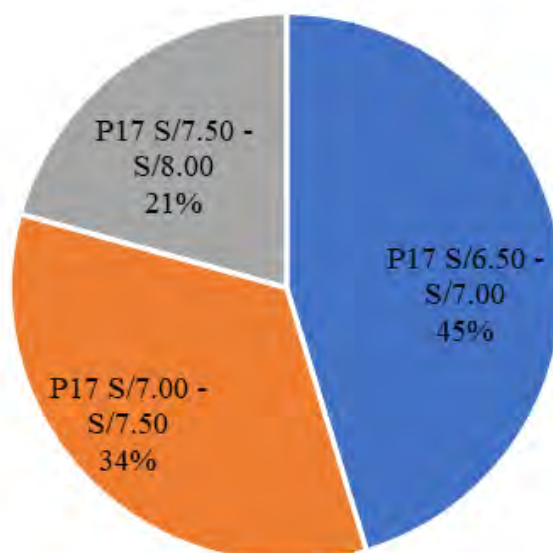
¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato mediano (Desde 1.0 Lt a 2.0 Lt)?



Nota. Precio a pagar por formato mediano de bebidas caseras en el mercado peruano.

Figura 32

¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato familiar (Desde 2.5 Litros a 3 Litros)?



Nota. Precio a pagar por formato familiar de bebidas caseras en el mercado peruano.

Finalmente, analizaremos el tercer criterio para la variable Precio, el de los costos, que estará principalmente basado en lograr los principales atributos valorados por el consumidor según los estudios de mercado. Entre estos se encuentran que sean endulzados de forma natural, para lo que utilizaremos el fruto del monje; que cuenten con sabores muy similares a los caseros y tradicionales conocidos; y que dispongan de un envase de vidrio. Es importante mencionar que el endulzante natural fruto del monje y los envases de vidrio son insumos de un costo elevado, por lo que la negociación con los proveedores será determinante para lograr un margen atractivo de ganancias para las bebidas caseras. Esto lo analizaremos de manera detallada en el apartado de las proyecciones financieras.

5.2.1 *Objetivos y Estrategias de la Variable Precio*

Según lo expuesto, los principales objetivos de la variable Precio serán aquellos que ya consideren las variables mencionadas, pero, también, los lineamientos comerciales y políticas de precios de la empresa:

- Fijar un precio promedio por litro de S/5.00 en los formatos.
- Lograr un margen bruto ponderado de 40% para el portafolio.

5.2.2 *Determinación de Precios*

Para determinar los precios, se seguirán tres criterios: primero, las políticas comerciales de precios de la empresa Gloria; segundo, un análisis de precios por formatos y canales para los tamaños de 500 ml y 1.50 litros, basado en estudios de mercado cuantitativos; y tercero, los resultados de rentabilidad de las bebidas caseras.

La empresa tiene una política comercial de precios que determina un descuento moda de 14% con condiciones de pago contra entrega para canales minoristas, mayoristas, no distributivos (cambios y devoluciones) e industriales (empresas); además, condiciones de pago con crédito entre 15 y 30 días a canales de distribuidores, autoservicios, tiendas de conveniencia y personal (colaboradores).

Tabla 28*Políticas de precios*

Canal	Tipo de producto	Línea	Base		Política	
			Precio	C. pago	Descuento	Condición de pago
Deprodeca	Producto Normal	Jugos y néctares	Precio moda minorista	C/E	-14%	C/E
Minorista	Normal	Todos	20% PVP	C/E	Definido por: Brand Manager	Definido por: * Tasas de política financiera * Plazo según Brand Manager
Distribuidor Lima	Normal	Todos	15% Pv Minorista	15 Días		
Distribuidor Provincia	Normal	Todos	12% Pv Minorista	15 Días		
Mayorista	Normal	Todos	8% Pv Minorista	C/E		
Autoservicios	Normal	Todos	20% PVP	30 Días		
Tienda conveniencia	Normal	Todos	11% PVP	15 Días		
No distributivo	Normal	Todos	Minorista Lima	C/E		
Industrial	Normal	Todos	Minorista Lima	C/E		
Personal	Normal	Todos	Minorista Lima	30 Días		
Intercompañías	Normal	Todos	Minorista Lima	C/E		

Políticas comerciales de Gloria S.A. Nota. Adaptado de Gloria S.

* La lista de precios de autoservicios lima se modifica cada 1er día de cada mes

* Se recepcionan los formatos de implementación de precios hasta el 10 y se presentan el 12 de cada mes.

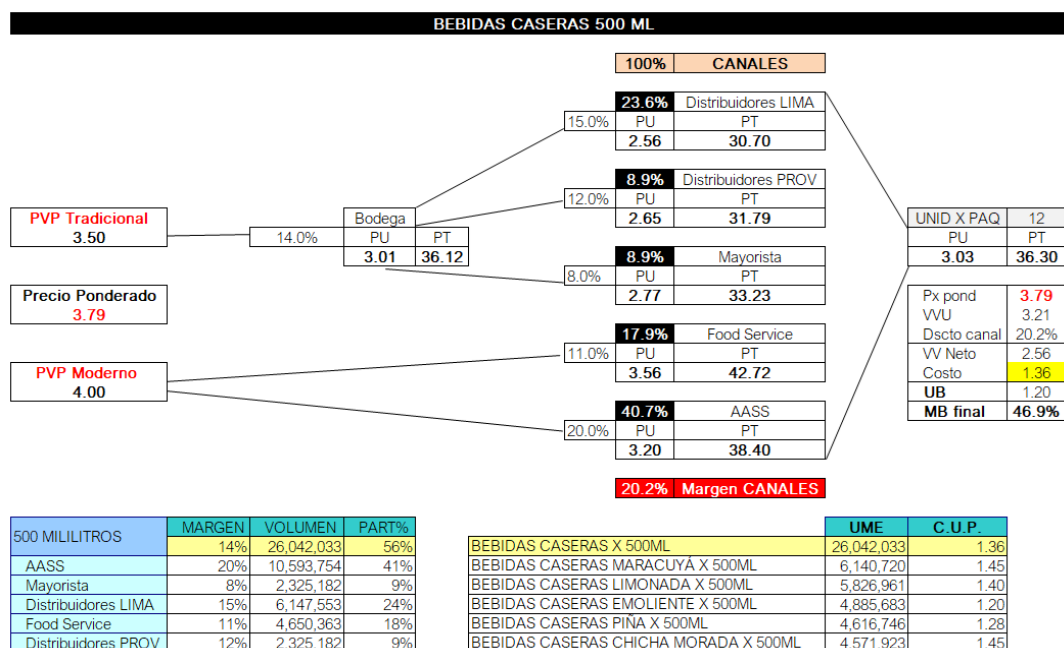
Políticas Financieras

Canal	Cond. Pago	Línea	Tasa											
Todos	Contado	Todos	-0.75%	Descuento sobre precios contra entrega (C/E)										
Mayorista y distribuidor	Crédito 15 Días	Todos	Días	360	15	21	30	35	40	45	50	60		
Autoservicios	Crédito 30 Días	Todos	Interés	30%	1.1%	1.5%	2.2%	2.6%	2.9%	3.3%	3.7%	4.5%		

Asimismo, la determinación de los márgenes de las categorías o líneas de negocio se realizará mediante una herramienta llamada “araña de precios”, que muestra los volúmenes, márgenes, descuentos y precios por formato y canal de los portafolios. Esta herramienta nos brinda un panorama completo de gestión y control sobre los objetivos propuestos para la variable de precio y, además, un panorama de gestión y control para las variables de producto distribución, como veremos a continuación en las **Figuras 33, 34 y 35**.

Figura 33

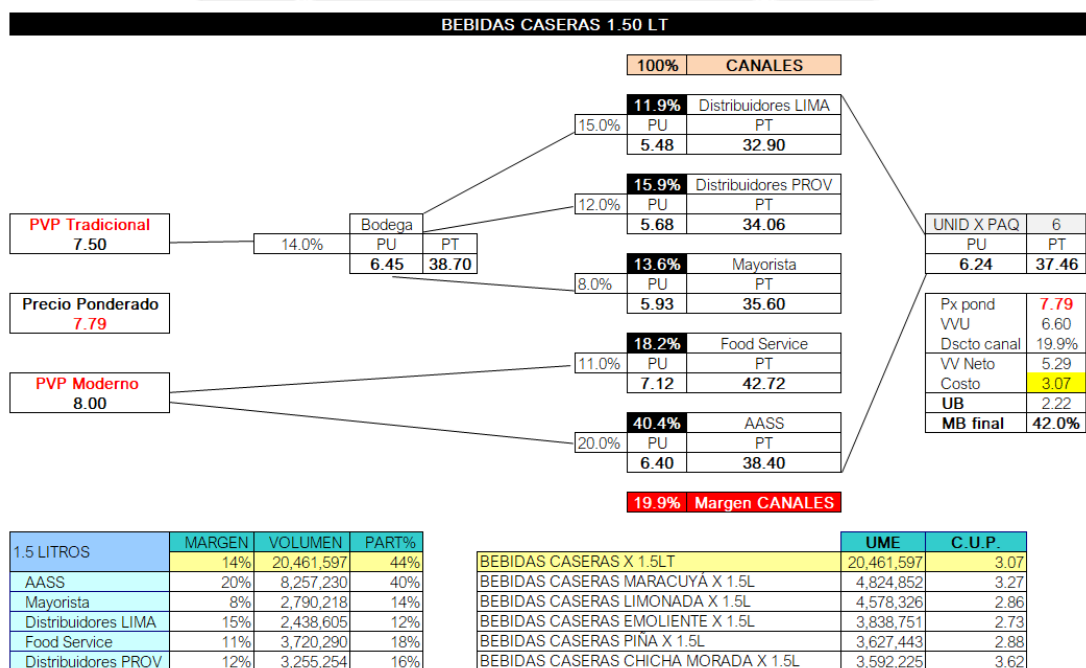
Determinación de precios de formato de bebidas caseras de 500 ml



Nota. Precios, volúmenes y márgenes de formato 500 mililitros en canales de distribución.

Figura 34

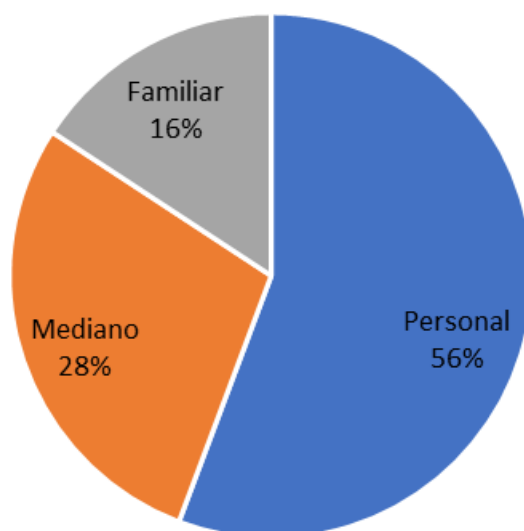
Determinación de precios de formato de bebidas caseras de 1.50 lt.



Nota. Precios, volúmenes y márgenes de formato de 1.500 litros en canales de distribución.

Figura 35

¿En qué tamaño te gustaría comprar estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?

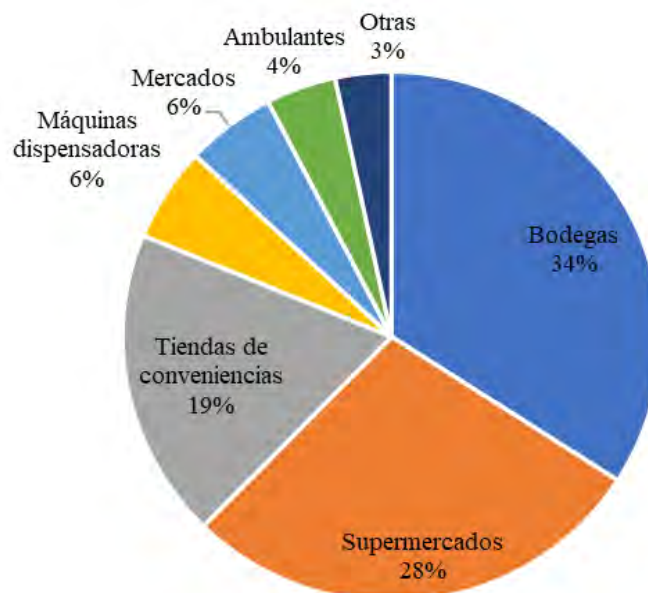


Nota. Formato de preferencia para compra de bebidas caseras en el mercado peruano.

Por otro lado, como vemos en la **Figura 36**, se ha considerado el *índice* de precios de 100% al formato de 500 mililitros en canal moderno según los resultados obtenidos en los estudios de mercado, donde se indica que, del total de aquellos que no toman bebidas preparadas en casa, el 34% manifestó que las adquiere en bodegas, 28% en supermercados, 19% en tiendas por conveniencia, 6% en máquinas dispensadoras, 6% en mercados, 4% en ambulantes y 3% en otros puntos de ventas. En efecto, se puede determinar que la preferencia por el canal moderno no solo afecta la disponibilidad de productos, sino que también tiene un impacto directo en el índice de precios. Los supermercados y las tiendas de conveniencia suelen ofrecer promociones y descuentos que pueden influir en la percepción del valor por parte del consumidor. Esto es crucial para las marcas que buscan posicionarse en un mercado competitivo.

Figura 36

¿Dónde sueles comprar estas bebidas no alcohólicas?



Nota. Preferencia de canal de compra para bebidas caseras en el mercado peruano.

Por lo tanto, los precios determinados para las bebidas caseras Gloria son S/3.50 en el formato de 500 mililitros y S/7.50 en el formato de 1.50 litros para el canal tradicional, y S/4.00 en el formato de 500 mililitros y S/8.00 en el formato de 1.50 litros para el canal moderno (autoservicios y tiendas de conveniencia), colocando a las bebidas caseras en el segmento *mainstream* de la categoría como se puede observar en la **Tabla 29**, donde además se ve el precio por litro y participación de los formatos por canal.

Tabla 29

Precios de formatos 500 mililitros. y 1.50 litros en canales

Precio al consumidor	Presentación	Formatos	Precio S/ por SKU	Precio por litro S/	Index	SOM% portafolio
Bodega	Familiar	1.5 Litros	7.50	5.00	63	18.2%
	Personal	500 MI	3.50	7.00	88	23.2%
Autoservicios y tiendas de conveniencia	Familiar	1.5 Litros	8.00	5.33	67	25.8%
	Personal	500 MI	4.00	8.00	100	32.8%

Los resultados a nivel de rentabilidad cumplen con los objetivos propuestos, los cuales se encuentran en un precio de S/5.28 y un margen bruto de 45.2% (**Ver Tabla 30**).

Tabla 30

Precio unitario y margen bruto por litro por canal

Precio Unitario por litro S/		Margen bruto %	
Canal	PU Ponderado S/	Canal	Total
AASS	5.47	AASS	47.6%
Mayorista	4.68	Mayorista	40.6%
Distribuidores Lima	4.70	Distribuidores Lima	36.5%
Food service	6.07	Food service	52.9%
Distribuidores provincia	4.41	Distribuidores provincia	37.8%
Precio Unitario ponderado por litro	5.28	Margen bruto ponderado	45.2%

Nota. Precio unitario ponderado y margen bruto por litro según canal de distribución

5.3 Promoción

A través de la promoción, la empresa informa al mercado y busca persuadirlo sobre los productos o servicios que comercializa. En ese sentido, la campaña de promoción hace referencia al conglomerado de acciones que realizan las compañías en aras de cumplir con los objetivos promocionales (Mayorga & Araujo, 2010).

5.3.1 *Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación*

El objetivo de la comunicación es posicionar la nueva línea de bebidas caseras Gloria como la propuesta ideal para que los consumidores acompañen sus comidas con un producto de rico sabor, práctico y saludable.

Teniendo en cuenta la investigación primaria, es importante destacar en la comunicación del producto los atributos más valorados por los consumidores. En ese sentido, y de acuerdo con las encuestas realizadas, los tres atributos principales que se resaltarán en la

comunicación serán los siguientes: (a) el sabor (51.5%), (b) la información nutricional (14.6%) y (c) el precio (11%). Es importante mencionar que el factor Precio no será utilizado, ya que la propuesta es un producto aumentado y el precio propuesto es mayor al de las bebidas carbonatadas.

En cambio, sobre la pregunta “¿Qué influye en tu decisión para que no adquieras una de estas bebidas?”, los encuestados respondieron lo siguiente: (a) alto en azúcar (26.8%), (b) falta de sabor (21.1%) y (c) que el producto sea de una marca desconocida (20.8%). De esta manera, los atributos que se emplearán en la comunicación de la nueva línea de bebidas caseras se describen a continuación:

- El sabor casero de siempre
- Endulzado con fruto del monje, por lo que es apto incluso para mujeres embarazadas y personas diabéticas
- De la marca Gloria, la más querida por los peruanos

Por otro lado, las estrategias planteadas para la promoción de dichos atributos son las siguientes:

- Mostrar momentos de consumo con distintos platos de comidas típicas peruanas con la finalidad de posicionar al producto como la mejor opción para acompañar las comidas.
- Promocionar el producto a través de *influencers* relacionados al ámbito gastronómico, que den fe del sabor y que, además, acompañan bien la variedad de platos peruanos con los distintos sabores. Por otro lado, a *influencers* que promuevan una vida saludable para reforzar el atributo de que las bebidas no tienen azúcar añadida, además de los ingredientes naturales, el endulzado con fruto del monje y el envase eco amigable.
- Es importante, diferenciar los objetivos comunicacionales de ambos tipos de *influencers*, ya que a través de los *ya que foodies* el producto llegará a los consumidores que valoran el sabor, mediante la elaboración de recetas de dichos platos. Mientras que,

los de vida saludable impactarán en los clientes que se preocupan por consumir productos que no dañen su salud, mostrándolo de manera casual para acompañar sus comidas y haciendo un análisis de la tabla nutricional para transparentar la procedencia de la línea de bebidas.

- En toda la comunicación relacionada al producto, es importante hacer notorio la marca Gloria, ya que es la marca más valorada por los hogares peruanos. Asimismo, refuerza sus valores y está relacionada a su misión, dado que está elaborado con insumos naturales y pensado en el beneficio de los consumidores.

5.3.2 *Objetivos, Estrategias y PDA de la Promoción de Ventas*

La promoción de ventas tiene como objetivo impulsar la demanda del producto o servicio que comercializa una empresa; además, es importante mencionar que no son acciones a largo plazo. Dicho de otro modo, busca que el consumidor tenga interés por adquirir el bien o servicio por el obsequio que recibirá por su compra (Mayorga & Araujo, 2010).

La promoción de ventas abarca distintas actividades. En ese sentido, a continuación, se describen las acciones que se realizarán para impulsar las ventas de la nueva línea de bebidas caseras Gloria:

- Auspicios de eventos. Durante los tres primeros años en el mercado, auspicio de los festivales gastronómicos de Somos Filos y principales festivales similares a nivel nacional, una acción alineada con el objetivo de posicionar dicho producto en el momento de consumo de almuerzos y comidas.
- *Sampling* y degustaciones. Realización de degustaciones en los principales supermercados y tiendas de conveniencia de las principales ciudades del territorio nacional. De igual modo, también se cubrirán las playas durante los meses de enero y febrero.

- *Cross selling*. Durante los tres primeros meses de lanzamiento, por la compra de S/100.00 en productos Gloria de otras categorías, se llevan tres bebidas caseras de 500 ml. por S/10.00. Esta promoción será válida en los supermercados Metro, Wong, Plaza Vea, Vivanda y Tottus de las principales ciudades.
- Concursos y sorteos. Con el objetivo de generar interacción en las redes sociales, se realizarán sorteos de productos en fechas coyunturales.
- Descuentos. Se brindarán descuentos en tiendas por aplicativo móvil como PedidosYa Market, Tottus, Tambo, Rappi y Jokr.

5.3.3 *Indicadores Claves de Desempeño*

Los indicadores de desempeño o *KPI (Key Performance Indicator)*, hacen referencia a diversas métricas que se emplean para analizar la efectividad de las acciones que se realizan en una empresa. De esta manera, los *KPI* brindan datos que validan si se cumplieron los objetivos trazados y dan claridad para la toma de decisiones sobre las estrategias comerciales y publicitarias (Universidad Europea, 2022).

En ese sentido, los indicadores de desempeño planteados para la campaña de las bebidas caseras Gloria son los siguientes:

- Ventas. Este indicador mide el crecimiento de los ingresos y el ticket promedio en los distintos canales de venta. Es la base para elaborar los objetivos presupuestales de los años siguientes. De esta manera, se analizarán las ventas diarias por tipo de canal (supermercados y tiendas de conveniencia), segmentando la capital de la siguiente manera: Lima norte, Lima este, Lima centro, Lima sur y Lima moderna.
- Porcentaje de participación de mercado. Mide el desempeño de las bebidas caseras Gloria en el mercado con respecto a sus competidores. Además, este indicador ayuda a evaluar si el mercado de bebidas se está transformando y si existe un cambio en las preferencias de los consumidores.

- Tráfico en la página web. Este indicador digital permite medir y analizar la cantidad de visitas al apartado de la web de la marca Gloria, dedicado a la línea de bebidas caseras, en donde se difundirán los atributos de dichos productos. Así pues, los KPIs que se analizarán serán la audiencia, número de visitas, el tiempo de visita, las visitas únicas y recurrentes, la tasa de rebote y el tiempo medio en la página para tener más detalle de la ruta de los usuarios en la página.
- Alcance de redes sociales. Se medirá que el contenido propuesto para la línea de bebidas caseras Gloria sea de valor para los consumidores a través de indicadores como la cantidad de seguidores, impresiones, alcance a usuarios únicos, la tasa de engagement, la cantidad de visualizaciones, *likes*, reacciones, comentarios y compartidos.
- Búsquedas orgánicas. Este indicador mide la correcta optimización en los motores de búsqueda (SEO) para aumentar la visibilidad para búsquedas relevantes. Por ello, se hará seguimiento de los siguientes indicadores: CTR (*click-through-rate*), el tráfico orgánico, la posición en la que se encuentra la línea de bebidas Gloria en los resultados de búsqueda.
- Nivel de recordación de marca. De la mano de la consultora Ipsos Apoyo, se medirá el nivel de recordación de la marca en los meses de enero, julio y diciembre. Estos indicadores permitirán analizar si los esfuerzos comunicacionales han logrado su objetivo. Además de ello, brinda una vista completa de la valoración que los consumidores le dan a los atributos propuestos, también permite visualizar si el posicionamiento deseado es el real y si existe una conexión entre el producto y público objetivo.

5.3.4 Plan de Medios

El plan de medios que se propone para la campaña de la nueva línea de bebidas caseras de Gloria abarca el uso de los principales medios en 360°, que incluye medios tradicionales,

modernos y digitales como veremos en la Tabla 31, ya que, al encontrarse próximo a una etapa de introducción, es necesario masificar la promoción del concepto, productos y ventaja competitiva en el mercado peruano.

Por lo tanto, se presenta el siguiente plan de medios contemplado para 12 meses, debido a que se considera que es el tiempo mínimo de exposición de la estrategia en la etapa inicial en un mercado. Asimismo, estará alineado paralelamente a las acciones estratégicas de desarrollo de portafolio, ingreso a mercados a nivel nacional, atracción de talento y fortalecer introducción a momento de consumo.

En primer lugar, en cuanto a medios tradicionales, se contará con pauta televisiva en canales de señal abierta en el *prime time*, y menciones en vivo en programas familiares y relacionados al rubro culinario. Además de ello, se contará con pauta radial y menciones en vivo en estaciones del Grupo RPP y CPR Radios.

En segundo lugar, la publicidad BTL tendrá presencia en supermercados y tiendas por conveniencia de los principales distritos de Lima y provincias a través de degustaciones y ubicaciones estratégicas en cabeceras y góndolas. Por otro lado, en cuanto a publicidad *out of home* (OOH), se contará con paraderos, pantallas digitales y paneles exteriores; y, finalmente, en la temporada de verano, se emplearán paneles a nivel nacional en las principales playas, así como activaciones y degustaciones en supermercados de dicha zona.

En tercer lugar, para desarrollar la estrategia digital, se tendrán en cuenta cuatro frentes: el ecosistema de redes sociales, SEM, SEO, y acciones con *influencers* relacionados a la gastronomía y al *lifestyle*. Para finalizar el plan de medios, la nueva línea de bebidas caseras Gloria será auspiciador de los festivales temáticos de Somos Filo y otros festivales gastronómicos a nivel nacional.

Tabla 31*Plan de medios*

Medio	Tipo	2025											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Tradicional	TV Spots	X	X	X				X					X
	TV menciones en vivo			X	X	X	X		X	X	X	X	
	Radio Spots	X	X	X				X					X
	Radio menciones en vivo	X	X	X				X					X
	RRPP notas de prensa	X	X	X				X	X	X			
BTL	Degustación en supermercados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Cabeceras en supermercados	X	X	X									
	Degustación en tiendas por conveniencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OOH - Paraderos y buses	X	X	X									
	OOH - Pantallas digitales	X	X	X		X		X		X			X
	OOH - Paneles exteriores	X	X										
	Paneles y activaciones en playas	X	X										
Digital	Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	SEM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Influencers	X			X			X					
	SEO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auspicios	Festivales Gastronómicos de Somos Filo		X					X					X

Nota. Cronograma de actividades según la inversión en medios tradicionales, digitales y modernos.

5.4 Canales de Distribución

A continuación, se establecerán los canales de distribución para las bebidas caseras soportadas en el modelo de la empresa Gloria S.A., sus políticas comerciales vigentes y la participación y márgenes que cumplan con los criterios de volumen y rentabilidad.

5.4.1 *Objetivos y Estrategias de Canales de Distribución*

La estrategia de distribución por utilizar será intensiva, alineada al modelo actual de la empresa Gloria S.A., que asegura la disponibilidad en los miles de puntos de venta físicos y digitales a nivel nacional, con un 20.3% ponderado de descuentos en los canales.

Los objetivos propuestos están enfocados en lograr la disponibilidad a los consumidores de manera eficiente y sostenible, maximizar la accesibilidad e impactar en la rentabilidad.

- Lograr el 55% ponderado de cobertura en los primeros dos años a nivel nacional.
- Desarrollar principalmente el canal moderno en autoservicios y tiendas de conveniencia con 47% de preferencia para compra de portafolio.

5.4.2 *PDA de la variable de Distribución*

- Cobertura y desarrollo de canales tradicionales, modernos y digitales a nivel nacional mediante los centros de distribución para puntos de venta minoristas, fuerza de venta directa para canales modernos por cada marca de autoservicio y tienda de conveniencia y alianzas estratégicas con aplicaciones digitales otorgando un margen entre 15% y 20%, acciones promocionales y abastecimiento a nivel nacional.
- Ejecutar una estrategia trimestral de *trade marketing* a nivel nacional mediante dos acciones principales: la primera enfocada en el diseño e implementación de *visual merchandising* en los puntos de venta con exhibidores de productos, material POP, máquinas de frío e islas promocionales según el tipo de canal para ubicación del portafolio en anaqueles, góndolas, cajas registradoras y/o pasillos de alta

circulación; y la segunda acción se concentra en realizar degustaciones en autoservicios, tiendas de conveniencia y *minimarkets* a nivel nacional con el objetivo de generar la prueba de producto para impulsar la venta.

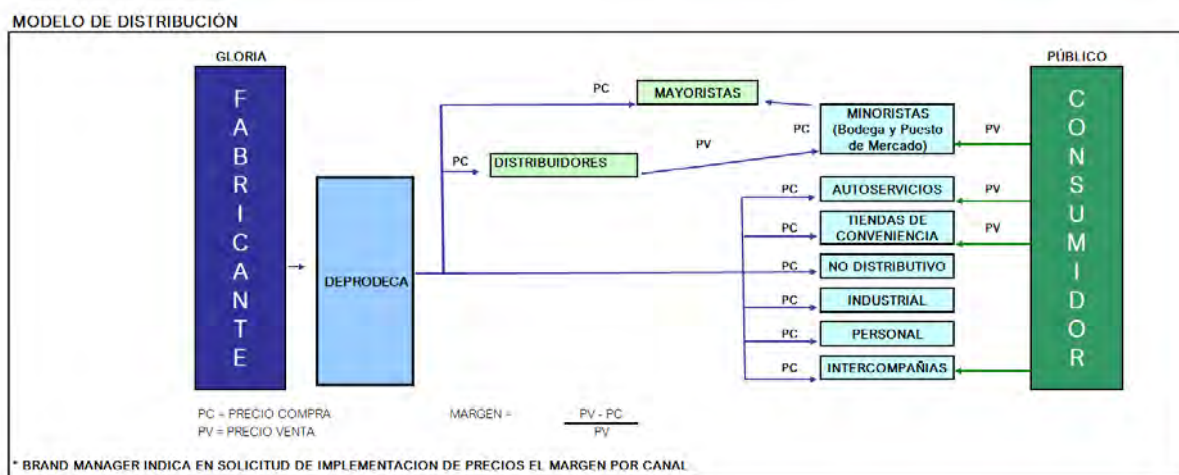
- Realizar monitoreo y análisis de ventas de datos de distribución semanalmente como cobertura, volumen y margen bruto para mejorar el rendimiento de ventas en los diferentes canales y ajustar la estrategia de distribución según sea necesario.
- Realizar estudios de auditoría de mercado en los canales de distribución de manera trimestral y, asimismo, visitar a distribuidores y principales clientes a nivel nacional para realizar trabajo de campo que ayude a identificar oportunidades de mejora que optimicen la cadena de suministro y estrategia de distribución como días de inventario, frecuencia de reparto, rotación de productos, promociones a los canales, entre otros.
- Ejecutar alianzas estratégicas con distribuidores en Latinoamérica con experiencia en el mercado de bebidas y en distribución intensiva, los cuales deberán tener inicialmente con mínimo 10 años en el mercado, contar con centros de distribución a nivel nacional, tener fuerzas de ventas directa diferenciada por canal tradicional y moderno y un respaldo financiero que asegure el abastecimiento por 30 días de inventario.

5.4.3 Tipos de Canales de Distribución

En esta sección, se presentará el rol que juegan los principales agentes en el modelo de distribución de la empresa (**Ver Figura 37**), y, por consiguiente, de las nuevas bebidas caseras, que abarca desde la logística y cadena de suministro hasta los canales de venta tradicionales, modernos y digitales a nivel nacional.

Figura 37

Modelo de distribución de Gloria S.A.



TIPOS DE PRODUCTO

PRODUCTO NORMAL:	PRODUCTO APTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN PLENA
PRODUCTO ESPECIAL:	PRODUCTO NO APTO PARA LA COMERCIALIZACIÓN PLENA SE EMPLEA PARA: (L) LOGÍSTICA INVERSA: TRAFICO DE RETORNO DE PRODUCTOS DE ALMACENES DE PROVINCIAS AL ALMACEN CENTRAL HUACHIPA. (IN) INCINERACIÓN: PRODUCTO CALIFICADO PARA INCINERACIÓN, COORDINADO CON LA SUNAT Y EFECTUADO POR ALMACEN HUACHIPA Y AREQUIPA. (CI) CONSUMO INTERNO: PRODUCTO CALIFICADO POR CONTROL DE CALIDAD PARA VENTA EXCLUSIVA AL PERSONAL DEL GRUPO. (CV) CERCANO VENCIMIENTO: PRODUCTO CALIFICADO POR DISTRIBUCIÓN CON CERCANO VENCIMIENTO DESTINADO PARA VENTA EXCLUSIVA A INTERCOMPAÑÍAS.

Nota. Adaptado de Gloria S.A.

Logística y Cadena de Suministro. Corresponde al proceso de entrega oportuna entre la producción, los inventarios y el transporte antes de llegar al punto de venta.

Planta de Producción. Priorizar la eficiencia logística que optimice la cadena de suministro mediante la implementación de sistemas de gestión de inventarios que abastezcan el suministro constante y evitar rupturas de stock.

Centros de Distribución. Lograr el abastecimiento constante de los distintos centros de distribución tercerizados ubicados a nivel nacional, buscando reducir los tiempos de entrega y costos de transporte mediante la optimización de volúmenes, formatos y tiempos de viaje. Es importante acotar, que, en los centros de distribución de provincias, hay un representante por parte de la empresa como gestor y coordinador para todas las marcas de la empresa que supervisa canales tradicionales y modernos.

Mayoristas. El canal de mayoristas en Lima es atendido de manera directa por vendedores especializados, y en el caso de provincias, serán atendidos desde los centros de distribución de terceros.

Sostenibilidad. Implementar prácticas sostenibles en la cadena de suministro, como el uso de vehículos eléctricos para el transporte y la minimización del uso de materiales de embalaje no reciclables.

Canales de Venta. Corresponde al proceso de entrega oportuna a los canales de venta con atención al consumidor.

- **Minoristas:** Comercialización indirecta a bodegas, mercados y ambulantes a través de los centros de distribución a nivel nacional
- **Mayoristas:** Comercialización directa a mercados y vendedores individuales de Lima y comercialización indirecta con los centros de distribución en provincias
- **Supermercados:** Comercialización directa con las cuatro principales cadenas de autoservicios, como son Plaza Vea, Tottus, Metro y Wong; asimismo, lograr la comercialización indirecta en principales provincias a través de los centros de distribución y mayoristas
- **Tiendas de conveniencia:** Comercialización directa con las dos principales cadenas, Tambo y Listo; además, lograr la negociación indirecta con formatos similares mediante los centros de distribución a nivel nacional
- **Food service:** Comercialización directa a hoteles, restaurantes y casinos en Lima y comercialización indirecta con los centros de distribución en provincias
- **Vending:** Comercialización directa con empresas de máquinas expendedoras ubicadas en Lima y en los principales centros comerciales a nivel nacional
- **Aplicaciones de delivery:** Comercialización directa en alianza con aplicaciones especializadas en delivery de alimentos y bebidas para hogares como Agora

shop, Rappi supermercados, PedidosYa market, Jokr Perú y Tottus App, de modo que los productos estén disponibles para entrega rápida.

- *Otros.* Lograr captar a los consumidores que buscan opciones saludables en su estilo de vida en lugares como gimnasios, tiendas de alimentos naturales, cafeterías y restaurantes.

5.5 Personas

Es importante para el éxito del lanzamiento y sostenimiento de la nueva propuesta de bebidas caseras Gloria desarrollar objetivos, estrategias y un plan de acción para gestionar el talento humano, por ser los trabajadores los primeros que interactúan con el producto y la marca. Asimismo, resulta relevante incorporar estrategias de segmentación y abordaje de los potenciales clientes, para implementar la comunicación y la experiencia de consumo de manera personalizada.

Según Ocampo et al. (2021) señalaron que la “P” de Personas, como parte del *marketing mix*, también debe contener estrategias para gestionar los recursos humanos de la marca y determinar cómo se desenvuelven frente al cliente, ya que la importancia de la quinta “P” “radica en la manera de prestar el servicio y el contacto que se establece con los clientes. Los empleados representan la cara de la empresa e influyen directamente en la experiencia y satisfacción del cliente”.

En efecto, los trabajadores deben transmitir en todo momento los valores de la marca y tener arraigada la cultura organizacional de la empresa, de tal manera que se evidencie coherencia entre lo que el producto ofrece a los consumidores, lo que la marca proyecta a través de la publicidad y el desenvolvimiento del personal ante el cliente. En ese sentido, la forma más directa de ‘humanizar’ el producto es a través del contacto físico y real del cliente con quien representa al producto. En este caso concreto, se trata del impulsor o promotor de consumo.

Por lo tanto, en la presente sección, se definirán los objetivos, estrategias y planes de acción que se implementarán para atraer y mantener a los clientes como el eje principal de las acciones de marketing desarrolladas por la marca, mientras, al mismo tiempo, se establecerán los objetivos, estrategias y planes de acción para orientar el accionar de los promotores al propósito de la marca.

5.5.1 *Objetivos y Estrategias de la Variable Personas*

Los objetivos de la variable Personas, centrado a los clientes, son los siguientes:

- Incrementar el conocimiento de los clientes respecto al producto de bebidas caseras, sus atributos y beneficios, con base en la interacción física y virtual de la marca con los clientes
- Posicionar las bebidas caseras en el momento de consumo del almuerzo de los clientes, influyendo en su decisión al momento de almorzar
- Fidelizar al cliente en el consumo de las bebidas caseras, no solo por su valor nutricional y contribución a la salud, sino también por la coincidencia con los valores que transmite el producto

Para ello, las estrategias por aplicar serían las siguientes:

- Maximizar la presencia de las bebidas caseras Gloria en eventos, espacios físicos, puntos de venta y en medios digitales
- Suscribir alianzas estratégicas con asociaciones sociales, organizaciones no gubernamentales e iniciativas sociales relacionadas a lo natural, saludable y sostenible
- Utilizar el paraguas institucional de Gloria para acceder a la data histórica, base de datos y archivo general para realizar un detallado estudio de mercado, a fin de desarrollar criterios de segmentación por producto

Por otro lado, los objetivos de la variable Personas, orientado a los trabajadores son los siguientes:

- Lograr que los trabajadores interioricen y compartan los valores básicos asociados al producto, tales como la vida saludable, el aprecio por lo natural, la promoción de los productos sustentables y la sostenibilidad como eje central de las acciones cotidianas
- Evidenciar a través de los colaboradores la preocupación de la marca por promover el consumo de lo natural y lo saludable, así como el cuidado por el ecosistema

Para ello, las estrategias a aplicar serían las siguientes:

- Priorizar al trabajador como eje central de la cultura organizacional, participando en actividades de capacitación, motivación y plan de recompensas, a fin de convertirlos en embajadores de los productos
- Sostener una alianza estratégica con el Colegio de Nutricionistas del Perú para brindar una asesoría transversal a todas las áreas

5.5.2 Plan de Acción (PDA) de la Variable Personas

El Plan de Acción (PDA) de la variable Personas, orientada a los clientes, es el siguiente:

Distribución de Productos a Influencers Preferidos por el Público Objetivo. Con la finalidad de dar a conocer los atributos de las bebidas caseras, se realizarán campañas para que los influencers de Tik Tok e Instagram que tienen mayor interacción con nuestro público objetivo puedan realizar *unboxings* y difundir los beneficios y valores diferenciales de cada una de las presentaciones, vinculándose con el momento de consumo de los almuerzos. En ese sentido, se buscará que los influencers graben historias degustando la bebida casera, mientras están almorzando, por mencionar un ejemplo.

Para ello, con ayuda de herramientas tecnológicas se filtró estadísticas de Meta, Instagram y otras redes sociales para identificar cuáles son los creadores de contenidos que son los preferidos por nuestro público objetivo, cruzando data de edad, género, intereses, localidad, etc. Asimismo, se realizarán encuestas de forma digital a nuestros potenciales clientes para hallar qué tipo de cuentas siguen en las redes sociales.

Participación en Ferias y Eventos Gastronómicos Locales. Buscando la asociación de las bebidas caseras Gloria con el momento de consumo del almuerzo y los productos naturales, se impulsará la participación de la marca en eco-ferias vecinales y eventos gastronómicos locales con el objetivo de interactuar con el cliente, realizando degustaciones gratuitas para que se conozca el producto. Durante la ejecución de estas activaciones, se realizará la medición de la preferencia del público por la bebida casera mediante un testeo aplicando el método Net Promoter Score (NPS), el cual nos permitirá calcular una puntuación para poder determinar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes con el producto recién consumido. Posteriormente, en los puntos de venta fuera de las ferias, se consultará cómo conocieron por primera vez el producto y una de las opciones será respecto a la participación de Gloria en ecoferias y eventos gastronómicos, con la finalidad de medir el éxito de la implementación de esta estrategia.

Activaciones de la Marca en Restaurantes Locales. Los impulsores y promotores de las bebidas caseras Gloria realizan degustaciones en restaurantes donde se ofrece menú a la hora del almuerzo, como parte de las acciones de relacionamiento asertivo con el cliente y de vinculación con el momento de consumo del almuerzo. Se gestionará un *cobranding* con cadenas de restaurantes de presencia nacional, así como con emprendimientos gastronómicos de arraigo popular en las zonas de la periferia urbana de las ciudades. En ese sentido, se propondrán acuerdos con restaurantes con la finalidad de proveer nuestros productos a modo de consignación y con un precio más bajo. Además, se invertirá en proporcionar vasos,

servilleteros, jarras y otros elementos de uso cotidiano en favor del restaurant con el objetivo de tener visibilidad en el local, teniendo en cuenta que es un punto de venta. Finalmente, se buscará establecer mecanismos comerciales que coadyuven a crear menús o combos de almuerzo en precio de promoción que incluyan nuestra bebida, estimulando el consumo de nuestro producto en públicos que aún no lo han degustado.

Programa de Fidelización y Recompensa. Tomando en consideración la teoría del condicionamiento operante desarrollada por B.F. Skinner, se busca aplicar un reforzador positivo para ‘premiar’ la buena conducta del cliente; en este caso, por comprar una bebida casera Gloria. En otras palabras, “son estímulos favorables que se dan después de la presentación de la conducta. El refuerzo positivo fortifica la probabilidad de un comportamiento por medio de la adición de algo” (Mae, 2011). En ese sentido, se propondrá al cliente canjear tapas de botella de la marca por un obsequio vinculado con productos naturales, bolsos ecológicos, descuentos en restaurantes de alimentos naturales, entre otros.

La aplicación de estímulos relacionados con el cuidado del medio ambiente logrará que el cliente perciba la marca cómo una natural y relacionada con la naturaleza, al mismo tiempo que se sentirá satisfecha y recompensada por adquirir la bebida. Además, los clientes podrán acumular otras recompensas que se pueden canjear por descuentos, bebidas gratuitas o productos adicionales. Esto les permite ahorrar dinero en futuras compras. En efecto, al recibir regalos o recompensas, los clientes sienten que obtienen un valor adicional por su compra, lo que puede mejorar su experiencia general. Con el paso del tiempo, conociendo mejor al cliente mediante su DNI se podrá personalizar las ofertas según las preferencias del cliente, lo que puede hacer que se sientan más valorados y comprendidos.

Por ello, la continuidad de un programa de recompensas en el caso específico de las bebidas caseras que apuntan a un consumidor comprometido con su salud, la naturaleza y el medioambiente, permitirá crear un sentido de comunidad y pertenencia entre los clientes,

fomentando una conexión emocional con la marca y satisfacción de que conecta con su visión ideológica. En conclusión, estos incentivos para la repetición de compra pueden motivar a los clientes a regresar y realizar compras más frecuentes.

Para medir adecuadamente los resultados del programa, todos aquellos que reciben un incentivo estarán registrados con su DNI. Esto permitirá que se pueda medir la tasa de retención de clientes, midiendo el porcentaje de clientes que regresan a realizar compras después de recibir un obsequio. Un aumento en esta tasa indicaría que la estrategia está fomentando la lealtad.

Desarrollo de Acciones de Responsabilidad Social. Se implementará un voluntariado mixto en el cual participarán colaboradores y clientes. Este buscará promover una cultura saludable y consejos de nutrición, además de otras acciones que evidencien la real preocupación de la marca con el ecosistema. Se llevarán a cabo limpiezas de playa, arborización, entre otras actividades. El objetivo del programa es lograr una vinculación potente de la marca con la ecología, la naturaleza y el medio ambiente. Para medir el éxito de esta estrategia se buscará validar mediante encuestas con qué frecuencia compran los productos de Gloria las personas que participan en las jornadas de voluntariado y cuánto alcance tienen las apariciones en redes sociales y medios de comunicación que tendrán las notas de prensa y reportaje de las jornadas de voluntariado.

Experiencia de Atención al Cliente Personalizada. Se establecerá un número de teléfono y WhatsApp para recibir consultas y comentarios de los clientes respecto al producto. La atención será personalizada y brindada por un asesor humano, no por un robot como lo hacen otras empresas.

Por su parte, el Plan de Acción (PDA) de la variable Personas, orientada a los trabajadores, es el siguiente:

Contratación de Personal. En Gloria se tiene un proceso de contratación establecido y cada año suele modificarse según las tendencias o factores externos.

- **Selección de Personal.** Es fundamental contratar empleados que compartan los valores de la marca Gloria en relación con la salud, el bienestar y la sostenibilidad, además de ser entusiastas y comprometidos con un estilo de vida saludable y familiar.
- **Uniformes Ecoamigables.** El personal que realice activaciones en los puntos de venta como degustaciones o acciones relacionadas a impulsar la marca directamente con el cliente deberá utilizar el uniforme característico del producto que será elaborado con material reciclado.
- **Capacitación Integral.** Se deben implementar programas de formación que abarquen conocimientos sobre los productos, habilidades en atención al cliente, comunicación efectiva, y educación en salud y nutrición. Para ello, es importante la alianza estratégica realizada con el Colegio de Nutricionistas del Perú.
- **Embajadores de Marca.** El personal debe ser entrenado para que transmita de manera convincente y auténtica los beneficios de las bebidas saludables al acompañar los almuerzos y destacar la misión de la empresa.
- **Beneficios Exclusivos.** Motivar a los colaboradores a participar de eventos exclusivos internos como degustaciones de nuevos productos y lanzamientos, con la finalidad de que sean los primeros en saber de las novedades.

Cultura Organizacional. La identificación con la empresa y la generación de un excelente ambiente laboral se desarrollarán con las siguientes acciones:

- **Promoción de Valores.** Impulsar una cultura organizacional que fomente el bienestar, la sostenibilidad y la innovación. Esto puede abarcar iniciativas de

salud en el lugar de trabajo, como programas de ejercicio y alimentación saludable para los empleados.

- **Plan de Compensación y Motivación.** Establecer sistemas de reconocimiento y recompensas para los empleados que muestren un rendimiento excepcional y un compromiso con los valores de la marca. Esto puede incluir bonificaciones, premios y oportunidades de crecimiento profesional.
- **Campañas de Salud.** Hacer participar a los colaboradores en campañas institucionales de prevención de la diabetes, trabajando en conjunto con instituciones que ayuden a fomentar una cultura preventiva de estas enfermedades.

Relación con los Clientes. Para el enfoque de las relaciones con los clientes se realizarán las siguientes acciones:

- **Servicio Personalizado.** Garantizar que cada contacto con el cliente sea único y detallado. Preparar a los colaboradores para estar atentos y responder a las necesidades y gustos particulares de los clientes.
- **Formación.** Dotar al personal de ventas y atención al cliente con la habilidad de ofrecer asesoramiento detallado sobre los productos, sus ventajas y cómo pueden encajar en un estilo de vida saludable y familiar.
- **Recopilación de Feedback.** Definir herramientas para recoger *feedback* constante de clientes y empleados a través de encuestas, grupos de enfoque y sistemas de evaluación en tiempo real.
- **Acciones por Emplear con el Feedback.** Elaborar mejoras continuas en productos, servicios y procesos, demostrando a los clientes que sus opiniones son valoradas y que la empresa está comprometida con la mejora continua.

5.6 Evidencia Física

La evidencia física está relacionada al entorno físico donde una empresa comercializa productos o servicios; es decir, todo lo que observan los clientes cuando interactúan con la empresa, lo cual incluye diseño de interiores, las características visibles sobresalientes y la marca (Universidad Panamericana, 2019).

5.6.1 *Objetivos y Estrategias de la Variable Evidencia Física*

La evidencia física atrae la atención de los consumidores si consideran que un producto puede satisfacer sus necesidades y así relacionarse con la marca. Las estrategias deben estar direccionadas a proporcionar información que ayude al consumidor a decidirse por el producto.

Por tanto, nuestros principales objetivos serán los siguientes:

- Garantizar una introducción en el mercado exitosa, maximizando su impacto y desarrollando una buena base para un crecimiento futuro.
- Destacar la percepción de valor de nuestras bebidas caseras y posicionarlas como acompañamiento dentro del almuerzo como su momento de consumo.
- Ofrecer una experiencia del cliente que se adapte a cada una de sus necesidades, velando por conseguir la recompra, generando fidelidad y confianza, ya que un cliente satisfecho es siempre un cliente recurrente.
- Obtener un valor de atención diferenciado y así fidelizar a los clientes existentes y captar nuevos para el incremento de la cartera y, por consecuencia, de las ventas.

5.6.2 *PDA de la Variable Evidencia Física*

Para el plan de acción de la variable Evidencia Física, se tendrán en cuenta tanto la experiencia en canales físicos como virtuales. Al respecto, se desarrollará lo siguiente:

5.6.2.1 Envase y Presentación del Producto. Las acciones a realizar serán las siguientes:

- **Envases.** Con diseño moderno y llamativo que reflejen los valores de salud, bienestar y compartir momentos en familia durante el almuerzo. Además, en el etiquetado, emplear colores frescos y naturales que transmiten y refuerzan la calidad del producto, así como información detallada sobre los ingredientes, valores nutricionales, certificaciones orgánicas o de comercio justo.
- **Materiales Sostenibles.** Utilizar materiales reciclables y eco amigables para el *packaging*, resaltando el compromiso de la marca con el medio ambiente.

5.6.2.2 Puntos de Venta. Las acciones a realizar serán las siguientes:

- **Visual Merchandising.** Crear ambientes que reflejan hábitos saludables y el sentimiento de compartir un almuerzo con la familia. Estos ambientes deben ser puestos en lugares de alto tráfico. Por otro lado, en las bodegas o tiendas, recurrir a decoraciones naturales, con buena iluminación y *merchandising*, que demuestre frescura, naturalidad y sugiera momentos de felicidad en familia.
- **Degustaciones.** Diseñar módulos de degustación en sitios estratégicos con personal que se encuentre bien informado y comunique los beneficios del producto
- **Redes Sociales.** Generar contenido que muestre las bebidas caseras en un contexto de vida familiar saludable, acompañada de recetas y testimonios
- **Experiencia del Cliente.** Si adquieren el producto por el canal *online*, asegurarse de que el *packaging* sea seguro, atractivo y mantenga la integridad del producto
- **Atención al Cliente.** Brindar un muy buen servicio al cliente en canales *online* y tiendas físicas, con personal que pueda atender sus consultas o inquietudes para que puedan tomar decisiones informadas sobre sus elecciones o compras.

5.6.2.3 Material Publicitario. Las acciones a realizar serán las siguientes:

- ***Folletería Informativa.*** Elaborar y distribuir folletos y carteles de alta calidad que expliquen los beneficios de las bebidas caseras, con gráficos y fotografías profesionales que capten la atención.
- ***Merchandising.*** Diseñar y brindar productos promocionales (como botellas reutilizables, bolsas de tela, etc.) que reflejen la marca y se entreguen en eventos o como parte de promociones.

5.6.2.4 Presencia Digital. Se han considerado 2 recursos digitales: Imágenes y videos profesionales y la página web de Gloria.

- ***Imágenes y Videos Profesionales.*** Desarrollar contenido audiovisual de la mejor calidad para redes sociales y la web, mostrando y explicando los beneficios del producto y resaltando su frescura y naturalidad.
- ***Página Web.*** Procurar que el sitio web cuente con un diseño agradable, sea práctico para navegar y cuente con gran contenido educativo sobre salud y bienestar.

5.6.2.5 Experiencia del Cliente.

- ***Presentación del Producto para Delivery.*** Si se ofrece entrega a domicilio, asegurarse de que el empaquetado sea seguro, atractivo y mantenga la integridad del producto hasta que llegue al cliente al tratarse de envases de vidrio.
- ***Excepcional Atención al Cliente.*** Entrenar al personal para proporcionar un servicio sobresaliente, con un enfoque en la personalización y el cuidado del cliente. Asegurarse de que cada interacción refuerce la percepción positiva de la marca.
- ***Organizar Eventos de Lanzamiento en Lugares Destacados.*** Que incluya decoraciones y montajes que resalten la identidad de la marca: participar en

ferias y exposiciones de salud y bienestar para aumentar la visibilidad de la marca.

- **Brindar Talleres y Clases.** Organizar o patrocinar talleres y clases sobre nutrición y salud, donde se puedan promover y degustar las bebidas caseras.

Las estrategias mencionadas respaldan todos los elementos tangibles que los clientes perciben y se encuentran alineadas con los valores de la marca, de tal forma que crean una experiencia coherente y positiva que refuerza la calidad y los beneficios de las bebidas caseras.

5.7 Procesos

Para el lanzamiento de las bebidas caseras con sabores tradicionales de Gloria, se van a modificar algunos lineamientos de producción actuales de la categoría de néctares y refrescos, ya que el nuevo portafolio incluye como insumos al fruto del monje y al envase de vidrio, los cuales, en la actualidad, no lo tienen otros productos del portafolio de Gloria.

En la **Tabla 32** se detalla los procesos principales que inician con actividades desde la selección de los proveedores de los diferentes insumos hasta el análisis de los indicadores de recompra. Además, se mencionan procesos de apoyo propio que involucran diferentes áreas o equipos de trabajo: Marketing, Legal, Contabilidad y Administración.

5.7.1 *Objetivos y Estrategias de la Variable Procesos*

- Proponer indicadores de monitoreo que permitan identificar y corregir los defectos de la producción y administración del producto final. Se han propuesto utilizar 3 indicadores: la tasa de defectos para identificar problemas en el proceso de producción, el tiempo de ciclo de producción (desde el inicio hasta la finalización de la producción) y tasa de rechazo de inspección, que son los insumos que no pasan las inspecciones de calidad.

Tabla 32*Procesos y actividades de las bebidas caseras con sabores tradicionales*

Tipo de proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
Principal	Compra y abastecimiento de insumos	Selección de proveedores	Elección de proveedores
			Evaluación de proveedores
		Pedidos de insumos y materia prima (MP)	Selección de proveedores
			Requerimiento de insumos y MP
	Producción de bebidas caseras	Diseño	Revisión de inventario
			Comprar insumos
		Preparación de bebidas	Recepción y almacenamiento de insumos
			Pruebas de producto final (sabor, envase, etc)
			Mejoras de producto final
			Pesar y mezclar los insumos
	Distribución de bebidas caseras	Distribución de bebidas caseras	Embotellar y etiquetar las bebidas caseras
			Paletizar las botellas de bebidas caseras
	Ventas	Venta	Elección de canales de distribución: Mayorista y minorista
			Análisis de los indicadores de entrega: tiempo, tipo de ruta, etc
Postventa		Capacitación del personal en los diferentes puntos de venta.	
Administración	Planificación	Análisis de los indicadores en los canales de venta.	
		Análisis de los indicadores de recompra	
	Supervisión	Planificación de compras y producción	
		Planificación general de otras categorías del portafolio de gloria	
De apoyo propio	Marketing	Promoción	Monitoreo de compras, producción y personal
			Monitoreo general de otras categorías del portafolio de gloria
	Contabilidad	Contabilidad	Estrategias de comunicación en medios digitales y tradicionales
			Análisis de indicadores
Legal	Legal	Cálculo de impuestos	
		Emisión y pago de órdenes de compra y otros servicios relacionados.	
			Asesoría legal en la publicidad y otras normas que demanda el país

- Asegurar la correcta extracción de las propiedades y nutrientes del fruto del monje durante el proceso de producción de las bebidas caseras. Se seleccionará aleatoriamente y analizará el contenido de nutrientes de algunas botellas de bebidas caseras, para mantener el nivel de nutrientes después del procesamiento. Cada botella llevará una etiqueta clara y legible sobre la información nutricional, información del origen, etc. La fábrica de Gloria cumple estrictamente con las normas sanitarias y tiene un control continuo de aditivos y conservantes.
- Garantizar que el proceso de producción de bebidas caseras cumpla con las regulaciones alimentarias y de seguridad y asegure que sean aptas para el consumo. Actualmente Gloria cumple con las regulaciones del Ministerio de Salud en cuanto a la seguridad alimentaria y los estándares sanitarios, regulaciones del Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA que controla la calidad de los insumos; y normas de INDECOPI para asegurar que los etiquetados de los productos sean claros y reales.
- Crear nuevos sabores caseros u otras categorías para el portafolio de Gloria, donde el fruto del monje sea el ingrediente clave. Gloria cuenta con un área de Innovación de Desarrollo que continuamente va proponiendo cambios en sus procesos de producción para ser más eficientes y rentables y descubriendo nuevas oportunidades en el mercado con productos que demanda el mercado.

5.7.2 Plan de Acción de la Variable Procesos

En la **Tabla 33** se presenta el plan de acción del lanzamiento de una nueva bebida con sabores tradicionales, donde se detallan una serie de pasos que inician desde la investigación y desarrollo de los ingredientes, hasta la distribución y comercialización en canales estratégicos.

Tabla 33*Plan de acción de los procesos de las bebidas caseras*

	Acciones	Tiempos
Investigación y desarrollo	Investigar y analizar las propiedades del fruto del monje	Julio 2023 - diciembre 2023
	Desarrollar fórmulas de dos sabores de bebidas	
	Realizar pruebas de sabor con consumidores de 25 a 35 años	
Abastecimiento de insumos y materia prima	Identificar y seleccionar proveedores confiables de fruto del monje y otros insumos, ya sean nacionales o internacionales	Enero 2024 - Abril 2024
	Desarrollar protocolos de control de calidad para cumplir con los estándares requeridos	Marzo - Julio 2024
Preparación de las bebidas caseras	Combinar el extracto de fruto del monje con otros ingredientes según la fórmula de las bebidas caseras	Julio 2024 - Agosto 2024
	Realizar ajustes necesarios para alcanzar el sabor y textura deseados por el consumidor objetivo	Agosto 2024 - Septiembre 2024
	Aplicar procesos de pasteurización para asegurar que las bebidas caseras estén libres de contaminantes que puedan afectar la seguridad del consumidor	Julio 2024- Octubre 2024
Control de Calidad	Realizar pruebas de calidad durante y después del proceso de producción de las bebidas caseras	Agosto 2024 - Enero 2024
	Asegurar que el producto final cumpla con todas las normativas y regulaciones locales e internacionales aplicables	Enero 2024
Distribución y Comercialización	Establecer una cadena de suministro eficiente en costos y tiempo	Enero 2024
	Planificar y ejecutar estrategias de marketing	Julio 2024

5.8 Conclusiones

La nueva línea de bebidas caseras de Gloria se diseñará para cumplir con los atributos más valorados por los consumidores, tales como ser naturales, sin azúcar añadida, sin químicos y con sabores deliciosos. Esto asegura que el producto no solo se ajuste a las expectativas de sabor y salud de los consumidores, sino que también aproveche la asociación positiva existente de la marca Gloria con productos nutricionales beneficiosos.

La propuesta de valor de las bebidas caseras incluye el uso del fruto del monje como endulzante natural y envases de vidrio, diferenciándola de otros productos en el mercado. Estos elementos no solo mejoran la percepción de salud y sostenibilidad, sino que también responden a la preferencia de los consumidores por envases que preservan mejor el sabor.

Los sabores seleccionados para el lanzamiento inicial, como maracuyá, limonada, emoliente, agua de piña y chicha morada, reflejan una cuidadosa consideración de las preferencias de los consumidores peruanos por sabores tradicionales. Esta elección estratégica busca posicionar las bebidas caseras como una opción familiar y agradable para acompañar las comidas diarias.

Las estrategias propuestas incluyen resaltar las propiedades saludables de los insumos utilizados, realizar un análisis exhaustivo de los sabores tradicionales y garantizar que el endulzante natural no afecte negativamente el sabor de las bebidas. Estos enfoques están diseñados para consolidar la propuesta de valor de las bebidas caseras Gloria como una alternativa más saludable y atractiva a las bebidas carbonatadas, especialmente para acompañar los almuerzos y comidas de los hogares peruanos.

La empresa Gloria establece una política comercial que incluye un descuento promedio del 14% con condiciones de pago contra entrega para diversos canales como minoristas, mayoristas y otros. Para distribuidores y autoservicios, se ofrecen condiciones de pago con

crédito de entre 15 y 30 días. Esta política permite a la empresa manejar de manera eficiente sus precios y adaptarse a las diferentes necesidades de los canales de distribución.

Según estudios de mercado cuantitativos y focus group realizados para el presente documento, se observa una mayor preferencia de los consumidores por adquirir bebidas en establecimientos del canal moderno, como supermercados (28%) y tiendas de conveniencia (19%), en comparación con el canal tradicional. Este hallazgo resalta la importancia de enfocar estrategias de distribución y marketing en estos canales para maximizar la rentabilidad y satisfacer las preferencias del mercado.

Gloria está implementando una variedad de estrategias de promoción de ventas para su nueva línea de bebidas caseras, incluyendo auspicios de eventos gastronómicos, degustaciones en supermercados y playas, ventas cruzadas con descuentos atractivos, concursos y sorteos en redes sociales, y descuentos en aplicaciones móviles. Esta diversidad de tácticas está diseñada para alcanzar a diferentes segmentos del mercado y maximizar el impacto promocional.

La campaña de promoción abarca tanto medios tradicionales como digitales. Gloria planea utilizar anuncios televisivos y radiales, así como menciones en vivo en programas culinarios y familiares. Además, se centrará en la publicidad BTL en supermercados y tiendas de conveniencia, junto con publicidad OOH en paraderos, pantallas digitales, y paneles exteriores. En el ámbito digital, se enfocará en redes sociales, SEM, SEO y colaboraciones con *influencers*, asegurando una presencia integral en múltiples plataformas para lograr un alcance y una visibilidad amplios.

Gloria S.A. está implementando una estrategia de distribución intensiva que asegura la disponibilidad de sus productos en una amplia gama de puntos de venta físicos y digitales a nivel nacional, con un 20.3% de descuento en los canales. La empresa se enfoca en cubrir y desarrollar canales tradicionales, modernos y digitales, utilizando centros de distribución,

fuerza de ventas directa, y alianzas estratégicas con aplicaciones digitales, lo que garantiza una accesibilidad máxima y eficiente para los consumidores.

La estrategia de distribución incluye la ejecución trimestral de acciones de *Trade Marketing*, como *visual merchandising* y promociones en puntos de venta para aumentar la visibilidad y la prueba del producto. Además, Gloria S.A. realizará monitoreo semanal de ventas y auditorías trimestrales de mercado para ajustar y optimizar la estrategia de distribución, asegurando un rendimiento de ventas mejorado y una cadena de suministro eficiente. Las alianzas estratégicas con distribuidores en Latinoamérica también forman parte de esta estrategia, fortaleciendo su presencia en el mercado de bebidas.

El éxito del lanzamiento y sostenimiento de la nueva línea de bebidas caseras Gloria depende en gran medida de una adecuada gestión del talento humano. Esto incluye desarrollar objetivos y estrategias para que los trabajadores, quienes interactúan directamente con los clientes, transmitan coherentemente los valores de la marca. Según Ocampo Carrasco (2021), la "P" de Personas en el *marketing mix* no sólo se refiere a la segmentación del público objetivo, sino también a la gestión de los empleados, quienes son fundamentales para crear una experiencia positiva y satisfactoria para el cliente.

Para incrementar el conocimiento del producto, posicionarlo durante el almuerzo y fidelizar a los clientes, Gloria implementará estrategias como maximizar la presencia en eventos y medios digitales, establecer alianzas con organizaciones relacionadas a lo natural y sostenible, y utilizar su base de datos histórica para realizar estudios de mercado detallados. Además, se enfocará en que los trabajadores interioricen y compartan los valores del producto mediante capacitaciones y alianzas con el Colegio de Nutricionistas del Perú, convirtiéndolos en embajadores de la marca.

Para garantizar una introducción exitosa en el mercado y desarrollar una base sólida para el crecimiento futuro, es esencial proporcionar una experiencia del cliente que destaque la

percepción de valor de las bebidas caseras Gloria. Esto incluye el uso de envases modernos y atractivos, materiales sostenibles, y la creación de ambientes en puntos de venta que reflejen la filosofía de salud y bienestar de la marca. Además, asegurar un excelente servicio al cliente tanto en canales físicos como *online* es crucial para fomentar la recompra y la fidelidad del cliente.

El plan de acción incluye la creación de contenido visual de alta calidad para redes sociales y la web, destacando los beneficios y la frescura del producto. La presencia en eventos, ferias y exposiciones de salud y bienestar, junto con la organización de talleres y clases sobre nutrición, refuerza la visibilidad y los valores de la marca. También se pone énfasis en la atención al cliente y la experiencia de compra *online*, asegurando que el *packaging* sea seguro y atractivo, y que cada interacción con el cliente refuerce la percepción positiva de la marca.

El lanzamiento de las bebidas caseras con sabores tradicionales de Gloria implica la incorporación de nuevos insumos, como el fruto del monje y los envases de vidrio, que no están presentes en otros productos del portafolio actual. Este cambio requiere una revisión y ajuste de los procesos de producción actuales de la categoría de néctares y refrescos, desde la selección de proveedores hasta el análisis de indicadores de recompra, para asegurar que estos nuevos insumos se manejen adecuadamente.

Los objetivos y estrategias de la variable Procesos están diseñados para garantizar la calidad y seguridad del producto final. Esto incluye proponer indicadores de monitoreo para identificar y corregir defectos en la producción y administración, asegurar la correcta extracción de propiedades y nutrientes del fruto del monje, y cumplir con las regulaciones alimentarias y de seguridad. Además, se busca innovar con nuevos sabores y categorías con el empleo del fruto del monje como ingrediente clave, expandiendo el portafolio de Gloria con productos que mantengan altos estándares de calidad.

Capítulo VI: Presupuesto y Control

En la presente sección, se mostrará el presupuesto del plan de marketing para visualizar las inversiones a realizar, asimismo, se presentarán los supuestos económicos para estructurar las variables financieras, el estado de ganancias y pérdidas para el análisis de la rentabilidad, el cronograma de implementación operativa y los mecanismos de control a nivel comercial, marketing, operativo y financiero.

6.1 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing propuesto corresponde al 2% de las ventas brutas, y para el primer año será de S/3.811 millones que incluirá la investigación y desarrollo de productos, investigación y auditoría de mercados; asimismo, se consideran las acciones operativas de marketing a nivel nacional mostradas en el punto 5.3.4. El presupuesto anual hacia el 2030 será mostrado en el estado de ganancias y pérdidas con mayor detalle.

6.2 Supuestos Económicos

Los supuestos económicos nos ayudarán a analizar las variables financieras para poder calcular el estado de ganancias y pérdidas de la presente propuesta como se verá en la **Tabla 34**, las cuales han sido obtenidas de los estudios cuantitativos, *marketing mix*, volúmenes de categorías, canales de distribución y objetivo de participación de mercado.

Tabla 34

Variables económicas para presupuesto de ventas y estado de pérdidas y ganancias

ITEM	500 ml	1.50 lt
Volumen promedio anual	26.0 MM Litros	20.0 MM Litros
Valor de Venta Unitario	S/ 3.21	S/ 6.60
Costo Objetivo Unitario	S/ 1.36	S/ 3.07
Participación de formatos (Volumen)	56.0%	44.0%
Participación de canales (Volumen)	Tradicional 23.2% Moderno 32.8%	Tradicional 18.2% Moderno 25.8%
Cobertura	Tradicional 70.0% Moderno 100.0%	Tradicional 40.0% Moderno 100.0%

El presupuesto de ventas está proyectado desde el 2025 al 2030, y se han considerado tres principales variables, en la **Tabla 35** se presenta primero, un estimado de 500,000 puntos de venta a nivel nacional en canales tradicionales, modernos y digitales, segundo, el volumen de las categorías de bebidas no alcohólicas como son aguas, jugos y néctares, refrescos y gaseosas; y tercero, las cifras de volumen y ratios financieros de las categorías de néctares y refrescos de la empresa según Memoria de Gloria del año 2020.

Tabla 35*Presupuesto de ventas 2025 - 2030*

Crecimiento %		8%	8%	7%	5%	4%		
CANALES	Part%	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Cobertura	% PDV	55%	51%	55%	55%	55%	55%	
PDV Nivel	Cantidad	500,000	257,226	275,000	275,000	275,000	275,000	
Nacional	PDV							
Volumen	MM Lt	46,503,630	43,497,908	50,223,920	54,241,834	58,038,762	60,940,701	63,378,329
	AASS	18,850,984	18,850,984	20,359,062	21,987,787	23,526,932	24,703,279	25,691,410
	Mayorista	5,115,399	4,185,327	5,524,631	5,966,602	6,384,264	6,703,477	6,971,616
	Distribuido	8,586,158	7,440,581	9,273,051	10,014,895	10,715,937	11,251,734	11,701,804
	res LIMA							
	Food	8,370,653	8,370,653	9,040,306	9,763,530	10,446,977	10,969,326	11,408,099
	Service							
	Distribuido	5,580,436	4,650,363	6,026,870	6,509,020	6,964,651	7,312,884	7,605,399
	res PROV							
	Litros x PDV Anual	169.10	182.63	197.24	211.05	221.60	230.47	

6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

A continuación, en la **Figura 38** se presentará el estado de pérdidas y ganancias que nos ayudará a determinar los beneficios económicos del portafolio de bebidas caseras para la empresa Gloria S.A.

Para calcular la rentabilidad, se ha considerado el costo promedio ponderado de capital (CPPC) de la Memoria Anual 2020 de la empresa Gloria, que se encuentra en 7.70%, a fin de determinar la viabilidad de la inversión para la compañía. Asimismo, se consideran las variables de valor medio unitario de S/4.47 por litro, los descuentos ponderados en canales de 20.3%, el costo medio unitario de S/2.43 por litro y un presupuesto anual de marketing del 2%.

Es importante acotar que la inversión inicial es de S/103.507 millones y se ha estimado tomando en cuenta los descuentos comerciales a los canales, los costos totales y el presupuesto de marketing del primer año.

Los ingresos netos se encuentran para el primer año en S/155.028 millones. Estos, según la proyección de los volúmenes vistos en el punto anterior, hacia el sexto año, lograrían un monto de S/225.882 millones, lo que significa una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 6.50%. Por otro lado, los costos totales representan el 68.1% de los ingresos netos de manera lineal desde el primer año hasta el sexto año. De tal forma, resulta un margen bruto de 31.9% en el portafolio luego de descuentos en canales de 20.3% y, asimismo, un margen operativo de 29.5% luego de gastos de marketing de 2% en los seis años proyectados.

Por otro lado, los gastos variables se encuentran en 56.2% y consideran los costos y gastos de marketing, lo que constituye un margen de contribución unitario de S/ 1.05 por litro para los gastos fijos, que están en 25.5% de los ingresos netos y pertenecen a los descuentos comerciales anualmente. Asimismo, con estas variables, podemos determinar el punto de

equilibrio promedio anual para los seis años, los cuales se encuentran en 47.725 millones de litros y S/170.094 millones.

Finalmente, el valor anual neto (VAN) es 161'996,069, muy por encima de cero; la tasa interna de retorno (TIR) es 46.4%, el cual es mayor al costo promedio ponderado de capital (CPPC) de 7.70% que se mencionó anteriormente; y el índice de rentabilidad (IR) es 2.57, es decir, por cada S/1.00 invertido, retornará S/1.57 adicional.

Figura 38

Estado de pérdidas y ganancias 2025 - 2030

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		2025	2026	2027	2028	2029	2030
VOLUMEN	MM Litros	43,497,908	50,223,920	54,241,834	58,038,762	60,940,701	63,378,329
	Crecimiento Anual %		8.0%	8.0%	7.0%	5.0%	4.0%
VENTAS	Ventas Netas	155,027,714	178,999,405	193,319,357	206,851,712	217,194,298	225,882,070
	Ventas Brutas	194,612,868	224,705,549	242,681,993	259,669,733	272,653,219	283,559,348
	Valor Medio Unitario	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47
	% Descuentos canales	20.3%	20.3%	20.3%	20.3%	20.3%	20.3%
	Descuentos	39,585,154	45,706,144	49,362,636	52,818,020	55,458,921	57,677,278
	Valor Medio Real	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56	3.56
COSTOS	Costos	105,552,942	121,874,427	131,624,381	140,838,088	147,879,992	153,795,192
	Costo Unitario	2.43	2.43	2.43	2.43	2.43	2.43
% Costo de Ventas		68.1%	68.1%	68.1%	68.1%	68.1%	68.1%
UTILIDAD BRUTA		49,474,772	57,124,978	61,694,976	66,013,625	69,314,306	72,086,878
% Margen Bruto		31.9%	31.9%	31.9%	31.9%	31.9%	31.9%
GASTOS	Gastos MARKETING	3,811,279	4,400,611	4,752,660	5,085,346	5,339,614	5,553,198
	% PPIM	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
UTILIDAD OPERATIVA		45,663,493	52,724,367	56,942,316	60,928,278	63,974,692	66,533,680
% Margen Operativo		29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
MÁRGEN CONTRIBUCIÓN	Total Gastos Variables	109,364,221	126,275,038	136,377,041	145,923,434	153,219,606	159,348,390
	% Gastos Variables	56.2%	56.2%	56.2%	56.2%	56.2%	56.2%
	Margen de Contribución	45,663,493	52,724,367	56,942,316	60,928,278	63,974,692	66,533,680
	% Margen de Contribución	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
	M. Contribución UNITARIO	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
	Total Gastos Fijos	39,585,154	45,706,144	49,362,636	52,818,020	55,458,921	57,677,278
% Gastos Fijos		25.5%	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%
Punto de Equilibrio	Litros	37,707,834	43,538,536	47,021,619	50,313,133	52,828,789	54,941,941
	MM S/	134,391,734	155,172,516	167,586,317	179,317,359	188,283,227	195,814,556
Inversión Inicial	S/	103,507,193					
CCPP (COK)		7.7%					
VAN		161,996,069					
TIR		46.4%					
IR		2.57					

6.4 Cronograma de Implementación

En la **Figura 39** se presenta el cronograma de implementación que considera las principales actividades por realizar para la introducción y crecimiento, durante los primeros tres años de las bebidas caseras Gloria, el cual está alineado con los volúmenes, cobertura, plan de medios y variables financieras del estado de pérdidas y ganancias.

Figura 39

Cronograma de implementación

Variable	Actividad	2025				2026				2027			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Producto	Desarrollos	Formatos: 500 ml. y 1.50 lt. Estudios de mercados, análisis de costos, I+D y prueba ciega de maracuyá, limonada y emoliente				Formatos: 500 ml. y 1.50 lt. Estudios de mercados, análisis de costos, I+D y prueba ciega de piña				Formatos: 500 ml. y 1.50 lt. Estudios de mercados, análisis de costos, I+D y prueba ciega de chicha morada			
	Lanzamientos				Lanzamiento de formatos 500 ml. y 1.50 lt. en sabores de maracuyá y limonada	Lanzamiento de formatos 500 ml. y 1.50 lt. en sabor de emoliente			Lanzamiento de formatos 500 ml. y 1.50 lt. en sabor de Piña				Lanzamiento de formatos 500 ml. y 1.50 lt. en sabor de chicha morada
Distribución	Cobertura				Tradicional de Lima y provincias								
	Negociación				Moderno AAS y tiendas de conveniencia de Lima y provincias								
Publicidad	ATL				Pauta TV y radio			Pauta TV y radio					
					Menciones TV y radio								
					RRPP			RRPP					
	BTL				Paraderos y buses			Paneles exteriores digitales					
				Paneles exteriores y Activaciones playas									
Digital				Pauta redes sociales, SEM y SEO									
				Influencers									
Auspicios				Festivales gastronómicos									
Promoción	Autoservicios				Cabeceras + 3 x 2			Cabeceras + 3 x 2				Cabeceras + 3 x 2	
					Degustaciones								
	Tiendas de conveniencia				Degustaciones								
	Bodegas				POP								
					Bonificaciones								
Distribuidores				Concurso FFVV Indirecta			Concurso FFVV Indirecta			Concurso FFVV Indirecta		Concurso FFVV Indirecta	
Mayoristas				Plan rotativo de degustaciones								Plan rotativo de degustaciones	
				Bonificaciones									

Nota. Plan de Actividades a tres años de la línea de bebidas caseras.

6.5 Mecanismos de Control

A continuación, se detallan las principales variables por gestionar del presente plan mediante mecanismos de control en Marketing, Comercial y Finanzas.

6.5.1 Mecanismos de Control para Marketing

- **Cronograma de Lanzamientos.** Control quincenal de actividades según cronograma de implementación en los tres primeros años.
- **Recordación de la Línea de Bebidas Caseras.** Realización de estudio cuantitativo de manera trimestral para monitorear avance de portafolio en consumidores.
- **Usos y Hábitos de la Línea de Bebidas Caseras.** Realización de estudio cuantitativo de manera semestral para monitorear avance de penetración de la propuesta de valor.

6.5.2 Mecanismos de Control para Comercial

- **Volumen de Ventas.** Control quincenal de avance de ventas y control mensual de cierre de ventas a nivel nacional. Los controles se realizan por formato, sabor, ciudad y canal.
- **Cobertura Mensual.** Control quincenal de cobertura en canal tradicional y control mensual de canal moderno a nivel nacional. Los controles se realizan por formato, sabor, ciudad y canal.

6.5.3 Mecanismos de Control para Finanzas

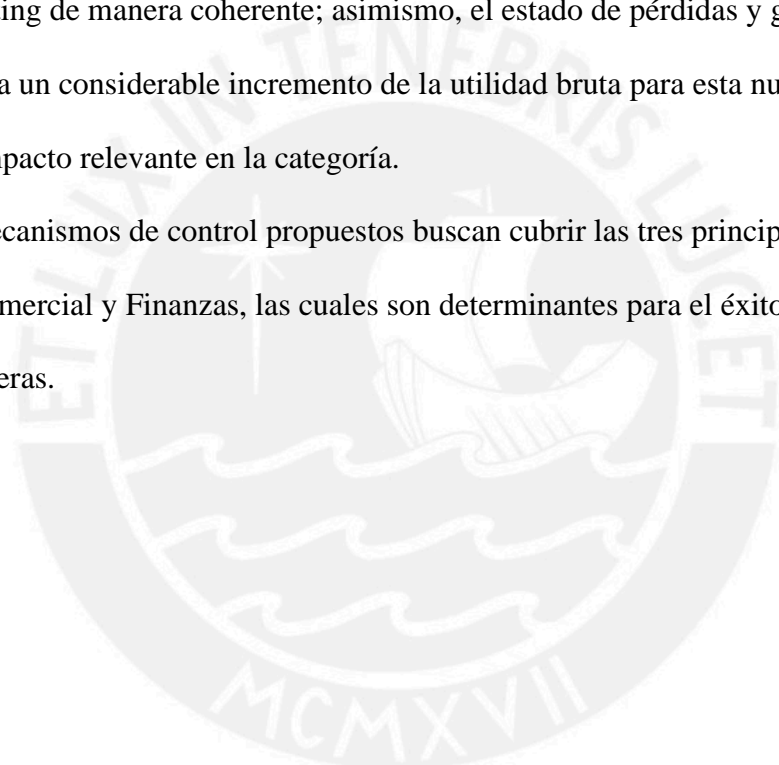
- **Margen Bruto.** Control semanal de margen bruto por formato, sabor, ciudad y canal según objetivos financieros.
- **Presupuesto de Marketing.** Control mensual de gastos de publicidad y promoción según cronograma de implementación.

6.6 Conclusiones

El presupuesto de marketing de 2% anual está alineado a las acciones que se tienen que realizar en los tres primeros años en el cronograma de implementación, las cuales buscan abrir el espacio objetivo de consumo de las bebidas caseras en los almuerzos y comidas.

Los supuestos económicos planteados desde los estudios cuantitativos, *marketing mix*, volúmenes de categorías, canales de distribución y participación de mercado se alinean a los estimados del presupuesto de ventas para el 2030 y a los objetivos financieros del presente plan de marketing de manera coherente; asimismo, el estado de pérdidas y ganancias del portafolio logra un considerable incremento de la utilidad bruta para esta nueva línea que generará un impacto relevante en la categoría.

Los mecanismos de control propuestos buscan cubrir las tres principales áreas como Marketing, Comercial y Finanzas, las cuales son determinantes para el éxito del presente plan de bebidas caseras.



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Según la presente investigación, se puede concluir lo siguiente:

- El mercado de bebidas no alcohólicas en Perú está liderado por las bebidas carbonatadas, que son mayormente consumidas durante el almuerzo y acompañan las comidas en general. De igual forma, las bebidas hechas en casa también gozan de una alta preferencia entre los consumidores.
- Las bebidas caseras Gloria buscarán competir directamente con las bebidas carbonatadas en el momento de consumo del almuerzo, ofreciendo una alternativa más natural y saludable, con menos impacto negativo en la salud. En los últimos años, se ha observado un cambio significativo en los hábitos de consumo, ya que los consumidores están más preocupados por su bienestar. Se informan acerca de los valores nutricionales de los productos que ingieren y buscan opciones con endulzantes alternativos como la stevia o el fruto del monje.
- A nivel legislativo, las normativas peruanas en materia de alimentos y bebidas se han enfocado en promover una cultura de consumo más saludable, creando barreras legales para desincentivar la producción de productos con altos contenidos de azúcar.
- La empresa nacional Gloria S.A. cuenta con una sólida reputación y un fuerte reconocimiento en todo el país, al punto de ser considerada una lovemark. Este posicionamiento favorece el desarrollo de la categoría de bebidas caseras Gloria, que se integrará estrechamente con los procesos y valores de la casa matriz.
- Según estudios recientes, los consumidores están dispuestos a cambiar la bebida que acompaña sus almuerzos. Aquellos que prefieren bebidas caseras a base de hierbas o frutas peruanas muestran interés en probar versiones envasadas de estos sabores,

siempre que se endulcen de manera natural, como con fruto del monje, garantizando una experiencia similar a la de una bebida preparada en casa.

- Un desafío importante será combatir la percepción errónea de que "todas las bebidas envasadas contienen ingredientes nocivos para la salud". Para ello, será esencial desarrollar campañas de concientización y persuasión a través de medios digitales, degustaciones de producto, y otras iniciativas.
- Las bebidas caseras Gloria no solo representarán una opción saludable para el consumidor, sino también un aporte a la sociedad, fomentando la biodiversidad del Perú y revalorizando tradiciones ancestrales como el consumo de chicha morada y maracuyá. Además, se trata de una iniciativa empresarial rentable, con un índice de rentabilidad (IR) de 2.47, lo que significa que por cada S/1.00 invertido, se obtendrá un retorno de S/1.47 adicional.

7.2 Recomendaciones

Según las conclusiones señaladas en el presente capítulo, se recomienda lo siguiente:

- Tomando en cuenta la aceptación de los sabores de frutas peruanas en la propuesta presentada de bebidas caseras, se sugiere promover el cambio de percepción en los consumidores que piensan que las bebidas envasadas no son sanas. Para ello, se sugiere proponer a especialistas de otros campos de estudios explorar procesos para reducir los componentes artificiales de las bebidas envasadas.
- Conviene explorar nuevos endulzantes para las bebidas caseras. De igual forma, como en un primer momento se ha decidido endulzar el producto con el fruto del monje, resulta necesario investigar permanentemente los nuevos alcances de estudios científicos que validen sus atributos y, al mismo tiempo, realicen el seguimiento a otras opciones de endulzantes naturales.

- Se propone elaborar una estrategia de comunicación innovadora que permita explicar las potencialidades de los nuevos productos y su beneficio a la salud de los consumidores.
- Posicionar a las bebidas caseras Gloria en el momento de consumo del almuerzo, desarrollando estrategias de comunicación que consoliden a este portafolio como una alternativa de sustitución a las bebidas carbonatadas, evidenciando que son menos dañinas para la salud.
- En el caso específico de las bebidas caseras Gloria, se recomienda que estos nuevos productos sean impulsados “bajo el paraguas” de la marca Gloria con el objetivo de capitalizar su buena reputación, además de su alto nivel de conocimiento y recordación.
- Se sugiere que Gloria ponga a disposición de estas bebidas caseras la cadena de distribución propia que utilizan para transportar la leche y sus otros productos, pues su óptima distribución se ha convertido en uno de los factores críticos del éxito de la empresa, un atributo que se torna difícil de ser replicado por cualquier otra empresa en el Perú.
- Como parte de la política de responsabilidad social de la marca de bebidas caseras Gloria, se sugiere que se apoyen iniciativas sociales relacionadas con el *core business* de la empresa matriz. En ese sentido, resultaría importante llevar a cabo descartes de diabetes, orientaciones sobre prevención de la obesidad, acciones de promoción de la vida saludable, entre otros.

Referencias

- Activa Research. (2019a, noviembre 13). *La mayoría de peruanos percibe que se alimenta bien, pero más de un tercio nunca consume refrigerios a diario.*
https://peru.activasite.com/noticias_estudios/la-mayoria-de-peruanos-percibe-que-se-alimenta-bien-pero-mas-de-un-tercio-nunca-consume-refrigerios-a-diario/
- Activa Research. (2019b). *Hábitos de alimentación, salud, actividad física y deporte de los peruanos.* <https://peru.activasite.com/estudios/habitos-de-alimentacion-salud-actividad-fisica-y-deporte-de-los-peruanos/>
- Alimentos SAS. (2023, junio 29). *Bebidas sin alcohol, la tendencia que crece a grandes pasos.* <https://www.alimentossas.com/blog/bebidas/bebidas-sin-alcohol>
- Álvarez, J. (2023, septiembre 11). *Sin azúcar, por favor* [Opinión]. Ipsos.
<https://www.ipsos.com/es-pe/opinion-javier-alvarez-sin-azucar-por-favor>
- América Economía. (2024, marzo 6). *Las tiendas de conveniencia ganan terreno en el retail peruano.* <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/las-tiendas-de-conveniencia-ganan-terreno-en-el-retail-peruano>
- Apoyo & Asociados. (2020, noviembre). *Reporte de clasificación Gloria S.A.*
https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/11/Gloria-Jun-20_vf.pdf

Apoyo Consultoría. (2024, febrero 2). *Aumento del ISC: Una medida ineficaz que no lograría su objetivo*. <https://www.apoyoconsultoria.com/es/aumento-del-isc-una-medida-ineficaz-que-no-lograria-su-objetivo/>

Aprende Institute. (s.f). *Fruta del monje: beneficios y propiedades*.

<https://aprende.com/blog/bienestar/salud/fruta-del-monje-beneficios-y-propiedades/>

Arellano Consultora. (2019a). *Estudio nacional del consumidor peruano*

<https://arellano.pe/projects/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

Arellano Consultora. (2019b, octubre 17). *En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable?* <https://www.arellano.pe/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable/>

Arellano Consultora. (2019c, agosto 21). *Familias sin hijos son las que más consumen agua embotellada*. <https://www.arellano.pe/familias-sin-hijos-son-las-que-mas-consumen-agua-embotellada/>

Arellano Consultora. (2019d, febrero). *Poder de (in)decisión: canales de venta se transforman por la competencia*. El Comercio. <https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/04/Sin-t%C3%ADtulo-2.png>

Arellano, R. (2022). *Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis*. Retail. <https://www.peru-retail.com/arellano-los-estilos-de-vida-de-los-peruanos-son-estables-y-se-mantienen-ante-una-crisis/>

Asociación de Bodegueros del Perú estima que para el 2023 existan 600,000 bodegas. (2022, agosto 15). *Ganamás*. <https://revistaganamas.com.pe/asociacion-de-bodegueros-del-peru-estima-que-para-el-2023-existan-600000-bodegas/>

Bolsa de Valores de Lima. (2024). *Memorias*.

<https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=36100>

Bonilla, R. (2024, junio 4). *Parecen pero no son. Bebidas sin alcohol, la tendencia saludable para seguir siendo “social”*. Mercado Negro.

<https://www.mercadonegro.pe/especialistas/parecen-pero-no-son-bebidas-sin-alcohol-la-tendencia-saludable-para-seguir-siendo-social/>

Business Empresarial. (2020, agosto 8). *Gloria es la marca en que más confían los peruanos*.

<https://www.businessempresarial.com.pe/gloria-es-la-marca-en-que-mas-confian-los-peruanos/>

Cabezas-Zabala, C., Hernández-Torres, B. Cecilia, & Vargas-Zárate, M. (2016). Azúcares adicionados a los alimentos: efectos en la salud y regulación mundial. Revisión de la literatura. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64(2), 319-329.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/52143>

Campos, D., et al. (2018). Chapter Eight - Bioactive Potential of Andean Fruits, Seeds, and Tubers. In F. Toldrá (Ed.). *Advances in Food and Nutrition Research* (Vol. 84, pp. 287- 343). <https://doi.org/10.1016/bs.afnr.2017.12.005>

Castillo, P. (2018). *Estudio del sistema administrativo de la empresa Avi construcciones, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha* [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniería empresarial, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio Digital EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19462/1/CD-8857.pdf>

Castillo, R. (2024, julio 24). *El impacto de la tecnología en la producción de bebidas*. *Revista Industria Alimentaria*. <https://www.industriaalimentaria.org/blog/contenido/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-produccion-de-bebidas>

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2022). *Reporte de tendencias de bebidas no alcohólicas*. ADEX. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/08/CIEN_RT_Agosto_2022-1.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2023, enero 25). Perú será el quinto país de la región con mayor población en el 2050. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/693057-peru-sera-el-quinto-pais-de-la-region-con-mayor-poblacion-en-el-2050>

Chávez, L. (2024, marzo 7). *Tiendas de conveniencia y discounters en Perú: ¿Cuánto más seguirán creciendo y cómo está impactando al retail?*. <https://forbes.pe/negocios/2024-03-07/tiendas-de-conveniencia-y-discounters-en-peru-cuanto-mas-seguiran-creciendo-y-como-esta-impactando-al-retail>

Chávez, L. (2023, mayo 16). *Un consumidor más consciente y ecoamigable: así se están adaptando las empresas en Perú*. <https://forbes.pe/especiales/2023-05-16/un-consumidor-mas-consciente-y-ecoamigable-asi-se-estan-adaptando-las-empresas-en-peru>

Chumpitaz, M. (2020, enero 9). *Soft Drinks: el ascenso de las bebidas energizantes y el descenso de las gaseosas*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercados/soft-drinks-el-ascenso-de-las-bebidas-energizantes-y-el-descenso-de-las-gaseosas-noticia/?ref=gesr>

Class & Asociados. (2020, julio 17). *Fundamentos de clasificación de riesgo Leche Gloria S.A.* Superintendencia del Mercado de Valores. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CLASS%20Fundamentos%20Gloria%20Dic%202019.pdf>

¿Cuáles fueron los efectos de la ley de ‘octógonos’ en el sector de bebidas no alcohólicas? (2021, septiembre 15). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/mercados/cuales-fueron-los-efectos-de-la-ley-de-octogonos-en-el-sector-de-bebidas-no-alcoholicas-nndc-noticia/>

Cuatro estrategias para una marca de bebidas en redes sociales. Juice Studio. (2023, junio 7). *Juice Studio*. <https://juice-studio.com/4-estrategias-para-una-marca-de-bebidas-en-redes-sociales/>

D'Alessio, F. (2008). Formulación y Planeamiento: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética. En M. Castillo (Ed.) *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (pp. 59-85). Pearson.

Decreto Supremo N.º 068-2022-EF. Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Plataforma del Estado Peruano (2022).

Decreto Supremo N.º 266-2018-EF. Normas Legales, N° 14732. Diario Oficial El Peruano (2018).

Del Castillo, C. & Rojas, D. (2020). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta procesadora de néctar de Arazá*. [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad de Lima]. Repositorio Ulima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11594/Del_Castillo_Luis_Cintha_%20Lorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Doehler. (2023, junio 23). *Tendencias y acontecimientos de 2023 en la industria de bebidas*.
<https://www.doehler.com/es/medios-de-comunicacion/detalhes/trends-und-entwicklungen-in-der-getraenkeindustrie-2023.html>

Euromonitor International. (2023). *Carbonated Soft Drinks in Peru - Company Shares*.
<https://www.euromonitor.com/carbonated-drinks-in-peru/report>

Euromonitor International. (2023). *Soft Drinks in Peru - Analysis*.
<https://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-peru/report>

El 61% de los millennials peruanos prefiere comprar productos en empaques ecológicos.

(2022, agosto 29). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/el-61-de-millennials-peruanos-prefiere-comprar-productos-en-empaques-ecologicos-rmmn-noticia/>

Estos 5 países demuestran cómo los impuestos al azúcar pueden reducir las enfermedades crónicas. (2022, septiembre 7). *Actonn*. <https://actonneds.org/es/noticias/estos-5-paises-demuestran-como-los-impuestos-al-azucar-pueden-reducir-las-enfermedades#:~:text=M%C3%A9xico,aument%C3%B3%20en%204.7%20puntos%20porcentuales.>

Gálvez, A. (2023, noviembre 26). Conozca los cambios en la Ley de Alimentación Saludable. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/conozca-los-cambios-en-la-ley-de-alimentacion-saludable-nrv/>

Gil, F. (2019, marzo 20). Naturale: “El consumo de bebidas saludables representa el 14% del mercado en Perú”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/naturale-consumo-bebidas-saludables-representa-14-mercado-peru-261846-noticia/#:~:text=Dentro%20de%20ese%20mercado%2C%20de,saludables%20y%20el%20mercado%20peruano.>

Gloria S.A. (s.f.). *Estados financieros de Gloria S.A.* <https://www.gloria-estadosfinancieros.com/hechos-importancia>

Gloria S.A. (s.f.). Estamos entre las mejores empresas para trabajar.

https://www.gloria.com.pe/Site/noticias_detalle/best-2022

Gloria S.A. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.gloria.com.pe/nosotros>

Gloria S.A. (s.f.). *Productos*. <https://www.gloria.com.pe/Site/productos/bebidas-caseras>

Guardia, E. & Álvarez, D. (2022, marzo 26). Nota sectorial del mercado de la alimentación y bebidas en Perú. *Xunta de Galicia*. https://www.igape.gal/images/05-mais-igape/05-05-quensomos-internacional/antenas/peru/Nota_sector_alimentacio%CC%81n_y_bebidas_en_Peru%CC%81_2022.pdf

Hay 45 marcas de gaseosas que compiten, pero cuatro dominan 70% de las ventas. (2025, mayo 18). *Gestión*. <https://gestion.pe/impres/hay-45-marcas-gaseosas-compiten-cuatro-dominan-70-ventas-90108-noticia/>

Hernández, O. (2021, septiembre 01). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es.

Huayhuas, M. (2023, agosto 7). El precio no es una barrera para el consumidor peruano. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/el-precio-no-es-una-barrera-para-el-consumidor-peruano/>

Industria de bebidas sin alcohol generó crecimiento de inversiones en capital fijo de 73% en los últimos cinco años. (2023, abril 20). *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-de-bebidas-sin-alcohol-genero-crecimiento-de-inversiones-en-capital-fijo-de-73-en-los-ultimos-cinco-anos-noticia/?ref=ecr>

Inga, C. (2018, noviembre 5). La transformación de la industria de bebidas no alcohólicas. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/transformacion-industria-bebidas-alcoholicas-noticia-574384-noticia/?ref=ecr>

Inga, C. (2023, mayo 29) Marcas que dejan huella. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/marcas-que-dejan-huella-cuales-son-las-marcas-mas-recordadas-para-los-peruanos-las-recomendaria-consumidor-fidelidad-gloria-inca-kola-sapolio-nike-top-of-mind-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009) *Perú: consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/resumen.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú: Negocios de Restaurantes disminuyeron 93.78% en abril del 2020*.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, 1 de noviembre). *Variación de los indicadores de precios de la economía (Informe técnico N°11)*.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-variacion-de-precios-oct-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, noviembre 13). *INEI te informa*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3834634/INEI%20te%20informa%20Nro.%2099.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2021-2022*. <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Peruano de Economía. (2024, 9 de mayo). *IPE: pobreza alcanza a 9.8 millones de peruanos*. <https://www.ipe.org.pe/portal/ipe-pobreza-alcanza-a-9-8-millones-de-peruanos/>

Ipsos Apoyo. (2015). *Liderazgo de productos comestibles en Lima Metropolitana*.

[Diapositivas de Power Point]. Ipsos. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2015.pdf>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos. *Marketing* (pp. 258-285). Pearson Education.

Krohne. (s.f.). *Producción de bebidas sin alcohol y agua mineral en la industria alimentaria de bebidas*. <https://krohne.com/es/industrias/industria-alimentaria-y-de-bebidas/produccion-bebidas-alcohol-agua-mineral-industria-alimentaria-bebidas>

La evolución de las bebidas no alcohólicas: ¿Qué viene haciendo la industria por generar más productos sin octógonos? (2021, septiembre 13). *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/la-evolucion-de-las-bebidas-no-alcoholicas-que-viene-haciendo-la-industria-por-generar-mas-productos-sin-octogonos-noticia/>

Ley N.º 29733. Ley de Protección de Datos Personales, Normas Legales, N.º 11455. *Diario Oficial El Peruano* (2011).

Ley N.º 30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Plataforma del Estado Peruano (2013).

Mae, S. (2011). *Condicionamiento Operante*. *Explorable*.
<https://explorable.com/es/condicionamiento-operante>

Market Insights by statista (October, 2023). *Non-Alcoholic Drinks: market data analysis & forecast*. <https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/worldwide>

Marketing Directo. (2009, abril 7). *La mayoría de decisiones se toman en el punto de venta.*

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/la-mayoria-de-las-decisiones-de-compra-se-toman-en-el-punto-de-venta#:~:text=El%2070%25%20de%20las%20decisiones,y%20no%20se%20hab%C3%A1n%20previsto.>

Mayorga, D., & Araujo, P. (2010). *El Plan de Marketing. (3era ed.)*. Universidad del Pacífico.

Milla, A. (2023, septiembre 11). Agua embotellada: ¿Cuánto se consume en Perú y qué se espera para los próximos años? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/agua-embotellada-cuanto-se-consume-en-peru-y-que-se-espera-para-los-proximos-anos-noticia/>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (s.f.). *Sector agrario - frutas.*

<https://www.midagri.gob.pe/portal/32-sector-agrario/frutas>

Ministerio de la Producción. (2020). *Manufactura es el segundo sector más grande de la Economía, pues posee una participación en el PBI nacional de 12.5% y concentra el 8.5% de la PEA Ocupada en 2020.*

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial>

Mintz, S. (2001). Comida e antropología: una breve revisão. *Revista Brasileira de Ciências Sociais. Out. 16(47)*, 31-42. Disponible en: <http://www.scielo.br/scielo>

- Montenegro, J. (2024, 13 de marzo). *Más del 75% de peruanos compran online al menos una vez al mes*. <https://lacamara.pe/mas-del-75-de-los-compradores-online-peruanos-compran-al-menos-una-vez-al-mes-mediante-esta-modalidad/>
- Muñoz, L. (2018). *Ventajas y desventajas del muestreo probabilístico y no probabilístico en investigaciones científicas*. Universidad Técnica de Machala. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12838/1/ECUACE-2018-CA-DE00859.pdf>
- Nunes, C. (2007) *Somos lo que comemos: identidad cultural y hábitos alimenticios*. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(2), 234-242. [.http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000200006&lng=es&tlng=es).
- Noceda, W. (2024, 16 de febrero). *Foro Panorama 2024: Las perspectivas económicas y políticas para este año*. <https://amcham.org.pe/news/foro-panorama-2024-las-perspectivas-economicas-y-politicas-para-este-ano/>
- Ocampo-Carrasco, J., Molar-Fernández, F. ., Roca-Méndez, R. ., & Sánchez-López, J. . (2021). La quinta P del Marketing: Personal o de Personas. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 245-252. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.893>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

PepsiCo lanza línea de bebidas de agua aromatizada, con jugo de frutas y gas. (2021, mayo 7). *Enalimentos*. <https://enalimentos.lat/noticias/3257-pepsico-lanza-linea-de-bebidas-de-agua-aromatizada-con-jugo-de-frutas-y-gas.html>

PepsiCo presenta bar de bebidas Jugo Box. (2018, febrero 22). *Revista Business*.
[.https://revistabusiness.com.pe/2018/02/pepsico-presenta-bar-de-bebidas-jugo-box/](https://revistabusiness.com.pe/2018/02/pepsico-presenta-bar-de-bebidas-jugo-box/)

Pérez, M. (s.f.). *Matriz del perfil competitivo*. <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Perú.Travel. (2021, agosto 12). *¿Cuáles son las bebidas naturales peruanas más tradicionales?*. <https://www.peru.travel/es/masperu/cuales-son-las-bebidas-naturales-peruanas-mas-tradicionales>

Losada F., Piñeiro, P. & Ruzo-Sanmartín E. (1999). Marcas paraguas: una aproximación conceptual. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, 1, 167-174.
https://www.researchgate.net/publication/28255785_Marcas_paraguas_una_aproximacion_conceptual

Pizarro, I. (2022, junio 30). *Leyes vs Plásticos: Dificultades para la implementación de la Ley de plásticos del Perú*. <https://www.climetria.com/2022/06/30/leyes-vs-plasticos-dificultades-para-la-implementacion-de-la-ley-de-plasticos-del-peru/>

Plaza Vea. (2024). *Jugos y Otras Bebidas*. <https://www.plazavea.com.pe/bebidas/jugos-y-otras-bebidas>

Porter, M. (2007). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Harvard Business *Review América Latina*.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ramos-Villegas, A.; Salazar-Nieto, P.; Delgado-Molina, J.; Quiróz-Villafuerte, V. (2020). *Consumo de azúcares y su relación con los niveles de glicemia en estudiantes del área de salud de una Universidad Ecuatoriana*. Universidad Estatal del Sur de Manabí.

Santiago, J. (2024, junio 11) Variedad en el mundo de las bebidas RTD y no alcohólicas domina entre la Generación Z. *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/la-variedad-en-el-mundo-de-las-bebidas-rtd-y-no-alcoholicas-domina-entre-la-generacion-z/>

Sociedad Nacional de Industrias. (s.f.) *Coca Cola: San Luis vuelve a innovar el mercado peruano con un nuevo sabor: piña + kion*. <https://sni.org.pe/coca-cola-san-luis-vuelve-a-innovar-el-mercado-peruano-con-un-nuevo-sabor-pina-kion/>

Splenda (2021, septiembre 21) Todo lo que necesitas saber sobre la fruta del monje. *Splenda*. <https://www.splendaen espanol.com/blog/everything-monk-fruit/>

Statista (2024) *Consumo de bebidas envasadas a nivel mundial en 2023, por tipo de bebida*

[https://es.statista.com/estadisticas/1292215/consumo-mundial-de-bebidas-ensadas-por-tipo-de-](https://es.statista.com/estadisticas/1292215/consumo-mundial-de-bebidas-ensadas-por-tipo-de-bebida/#:~:text=Con%20un%20volumen%20de%20aproximadamente,bebidas%20l%C3%A1cteas%20completando%20el%20podio.)

[de-](https://es.statista.com/estadisticas/1292215/consumo-mundial-de-bebidas-ensadas-por-tipo-de-bebida/#:~:text=Con%20un%20volumen%20de%20aproximadamente,bebidas%20l%C3%A1cteas%20completando%20el%20podio.)

[bebida/#:~:text=Con%20un%20volumen%20de%20aproximadamente,bebidas%20l%C3%A1cteas%20completando%20el%20podio.](https://es.statista.com/estadisticas/1292215/consumo-mundial-de-bebidas-ensadas-por-tipo-de-bebida/#:~:text=Con%20un%20volumen%20de%20aproximadamente,bebidas%20l%C3%A1cteas%20completando%20el%20podio.)

Statista (s.f.) *Non alcoholic beverages worldwide.*

<https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/worldwide>

Statista (s.f.) *Non-alcoholic beverages in the United States.*

<https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/united-states>

Tey, S., Salleh, N., Henry, J., et al. (2017). Efectos del aspartamo, fruta del monje, bebidas endulzadas con stevia y sacarosa en glucosa postprandial, insulina e ingesta de energía. *International Journal of Obesity*, 41, 450-457.

The Food Tech. (2024, enero 6). *Bebidas no alcohólicas: sabores sofisticados y nuevas tendencias para 2024.* <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/bebidas-no-alcoholicas-sabores-sofisticados-y-nuevas-tendencias-para-2024/>

The Food Tech. (2024, mayo 24). *Ventajas del envase de vidrio.*

<https://thefoodtech.com/historico/ventajas-del-envase-de-vidrio/>

- Trigoso, M. (2019a, mayo 28). Gloria dentro de las diez marcas más elegidas de Latinoamérica. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/gloria-diez-marcas-elegidas-latinoamerica-268396-noticia/>
- Trigoso, M. (2019b, agosto 21). Agua embotellada superó a gaseosas en frecuencia de compra semanal. *Gestión*. <https://arellano.pe/familias-sin-hijos-son-las-que-mas-consumen-agua-embotellada/>
- Universidad Europea. (2022, marzo 28). ¿Qué es el KPI (key performance indicator) en marketing digital?. <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-kpi-marketing/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20KPI%20en,a%20cabo%20en%20una%20empresa>
- Universidad Panamericana. (2019, marzo 19). *Las 7P del marketing*. <https://blog.up.edu.mx/las-7-ps-de-marketing>
- Varían criterios del impuesto selectivo al consumo. (2021, octubre 1) *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/130251-varian-criterios-del-impuesto-selectivo-al-consumo>
- Ventas de agua embotellada crecieron 19% en diciembre y enero pasados. (2024, marzo 13). *Forbes*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2024-03-13/ventas-de-agua-embotellada-crecieron-19-en-diciembre-y-enero-pasados>

Zenteno, A. (s.f.). Mercado de jugos y néctares crece al compás de nuevos sabores. *MBS Consulting*. <https://mbsperu.com/marketing-e-investigacion/mercado-de-jugos-y-nectares/>



Apéndices

- **Apéndice A: Cuestionario sobre nueva línea de bebidas no alcohólicas**

¡Hola! Somos postulantes al grado de maestro en Dirección de Marketing de la promoción XII de la escuela de postgrado Centrum PUCP. En esta oportunidad, estamos realizando un estudio sobre las preferencias de bebidas no alcohólicas, por lo que te pedimos que nos ayudes respondiendo las siguientes preguntas.

Nota: El siguiente cuestionario, no te tomará más de 5 minutos.

Según la Ley N° 29733 y su respectivo reglamento, necesitamos su autorización para recopilar su información personal y así garantizar el derecho a la protección de los datos personales.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombres y Apellidos *

Correo electrónico *

Departamento *

Provincia *

Distrito *

Género *

Marca solo un óvalo.

Masculino ()

Femenino ()

Información personal

Permítenos conocer un poco más sobre ti

¿Qué edad tienes? *

Marca solo un óvalo.

18 a 24 años ()

25 a 34 años ()

35 a 44 años ()

45 a 54 años ()

55 a 64 años ()

65 años a más ()

¿Cuál es su ocupación actual? *

Marca solo un óvalo.

Responsable del hogar ()

En búsqueda laboral (actualmente desocupado) ()

Estudiante ()

Estudiante y trabajador dependiente ()

Estudiante y trabajador independiente ()

Trabajador dependiente ()

Trabajador independiente ()

Jubilado ()

Bebidas no alcohólicas

Ahora queremos indagar sobre tus preferencias de bebidas no alcohólicas. Por ello, te pedimos que, por favor nos ayudes respondiendo las siguientes preguntas, gracias:

1.- ¿Qué bebidas no alcohólicas sueles tomar? *

Selecciona todos los que correspondan.

Gaseosas (Coca Cola, Inca Kola, Big Cola,etc) ()

Jugos (Gloria, Pulp, Naturale, Frugos, Watts,etc) ()

Refrescos (Cifrut, Tampico, Aruba,etc) ()

Té embotellado (Free tea, Lipton, Leaf tea,etc) ()

Agua embotellada (Cielo, San Mateo, San Luis,etc) Aguas saborizadas (San Luis, Socosani,etc) ()

Bebidas preparadas en casa (Limonada, infusiones, emoliente, etc) ()

Otro: _____ ()

2.- Si no encuentras la bebida de tu preferencia, ¿con cuál de estas bebidas la reemplazarías?*

Marca solo un óvalo.

Gaseosas (Coca Cola, Inca Kola, Big Cola,etc) ()

Jugos (Gloria, Pulp, Naturale, Frugos, Watts,etc) ()

Refrescos (Cifrut, Tampico, Aruba,etc) ()

Té embotellado (Free tea, Lipton, Leaf tea,etc) ()

Agua embotellada (Cielo, San Mateo, San Luis,etc) ()

Aguas saborizadas (San Luis, Socosani,etc) ()

Bebidas preparadas en casa (Limonada, infusiones, emoliente, etc) ()

3.- ¿Con qué frecuencia sueles consumir las bebidas no alcohólicas *

seleccionadas?

Elige máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Una vez al día ()

Más de una vez al día ()

Interdiario ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

4.- ¿Dónde sueles comprar estas bebidas no alcohólicas? *

Elige máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Supermercados ()

Bodegas ()

Tiendas de conveniencia (Tambo, Oxxo, Mass u otras) ()

Mercados ()

Ambulantes ()

Máquinas dispensadoras ()

Otras ()

5.- ¿Por qué consumes estas bebidas? *

Elige máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Para mantenerte hidratada/o ()

Para refrescarte ()

Por el sabor ()

Para acompañar las comidas ()

Por tradición familiar ()

Por practicidad ()

Por los valores nutricionales ()

Por otros motivos ()

6.- ¿Qué influye en tu decisión para que compres estas bebidas? *

Elige máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Envase práctico ()

El sabor y dulzor ()

El precio ()

El prestigio de la marca ()

La publicidad ()

Información nutricional ()

Recomendaciones de amigos y familiares ()

Disponibilidad de productos ()

Otro ()

7.- ¿Qué influye en tu decisión para que NO compres estas bebidas? *

Elige máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Un envase poco práctico ()

Una marca desconocida ()

No tiene publicidad ()

Alto en azúcar ()

Disponibilidad en el punto de venta ()

No tiene información nutricional ()

No tiene un buen sabor ()

Otro ()

8.- ¿Cuáles de estas bebidas crees que es más dañina para la salud? *

Máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Gaseosas (Coca Cola, Inca Kola, Big Cola, etc) ()

Jugos (Gloria, Pulp, Naturale, Frugos, Watts, etc) ()

Refrescos (Cifrut, Tampico, Aruba, etc) ()

Té embotellado (Free tea, Lipton, Leaf tea, etc) ()

Agua embotellada (Cielo, San Mateo, San Luis, etc) ()

Aguas saborizadas (San Luis, Socosani, etc) ()

9.- ¿Qué bebida sueles tomar como PRIMERA OPCIÓN para acompañar tus almuerzos? *

Marca solo un óvalo.

Gaseosas (Coca Cola, Inca Kola, Big Cola, etc) ()

Jugos (Gloria, Pulp, Naturale, Frugos, Watts, etc) ()

Refrescos (Cifrut, Tampico, Aruba, etc) ()

Té embotellado (Free tea, Lipton, Leaf tea) ()

Agua embotellada (Cielo, San Mateo, San Luis, etc) ()

Aguas saborizadas (San Luis, Socosani, etc) ()

Bebidas preparadas en casa (Limonada, infusiones, emoliente, etc) ()

10.- ¿Qué bebida sueles tomar como SEGUNDA OPCIÓN para acompañar tus almuerzos?*

Máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Gaseosas (Coca Cola, Inca Kola, Big Cola, etc) ()

Jugos (Gloria, Pulp, Naturale, Frugos, Watts, etc) ()

Refrescos (Cifrut, Tampico, Aruba, etc) ()

Té embotellado (Free tea, Lipton, Leaf tea, etc) ()

Agua embotellada (Cielo, San Mateo, San Luis, etc) ()

Aguas saborizadas (San Luis, Socosani, etc) ()

Bebidas preparadas en casa (Limonada, infusiones, emoliente, etc) ()

11.- Si almuerzas en casa, ¿Quién es la persona que decide la compra de bebidas?*

Selecciona todos los que correspondan.

Mi mamá ()

Mi papá ()

Yo mismo ()

Mi pareja ()

La persona que me ayuda en casa ()

La persona con quien comparto casa ()

Otro ()

12.- Si NO almuerzas en casa, ¿Quién es la persona que decide la compra de bebidas no alcohólicas?*

Selecciona todos los que correspondan.

Mis compañeros de trabajo ()

Mis compañeros de estudio ()

Yo mismo ()

Promociones en aplicaciones de comida rápida ()

Promociones en el lugar donde almuerzas ()

Otro ()

Ahora realizaremos algunas preguntas sobre una nueva línea de bebidas

Esta es una nueva línea de bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos que busca convertirse en una alternativa para acompañar los almuerzos y comidas de manera práctica, rica y variada.

13.- ¿Qué sabores te gustaría que tengan esta nueva línea de bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?

Selecciona todos los que correspondan.

Limonada ()

Emoliente ()

Cebada ()

Naranjada ()

Maracuyá ()

Chicha Morada ()

Agua de piña ()

Agua de manzana ()

Durazno ()

Otro ()

14.- ¿En qué tamaños te gustaría comprar estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?*

Selecciona todos los que correspondan.

Formato Personal (Desde 300 ml a 500 ml) ()

Formato Mediano (Desde 1.0 Lt a 2.0 Lt) ()

Formato Familiar (Desde 2.5 Lt a 3 Lt) ()

Otro ()

15.- ¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato personal (Desde 300 ml a 500 ml)?*

Marca solo un óvalo.

S/1.50 - S/2.00 ()

S/2.10 - S/2.50 ()

S/2.60 - S/3.00 ()

16.- ¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato mediano (Desde 1.0 Lt a 2.0 Lt)?

Marca solo un óvalo.

S/4.00 - S/4.50 ()

S/4.60 - S/5.00 ()

S/5.10 - S/5.50 ()

17.- ¿Cuánto pagaría por estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos en formato familiar (Desde 2.5 Lt a 3 Lt)?*

Marca solo un óvalo.

Menos de S/6.50 ()

S/6.50 - S/7.00 ()

S/7.00 - S/7.50 ()

S/7.50 - S/8.00 ()

Más de S/8.00 ()

18.- ¿Cómo te gustaría que estén envasadas estas nuevas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?*

Selecciona todos los que correspondan.

En envase de plástico ()

En envase de cartón (Tetrapak) ()

En envase de vidrio ()

19.- ¿Con qué frecuencia crees que consumirías estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?

Marca solo un óvalo.

Más de una vez al día ()

Una vez al día ()

Interdiario ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

20.- Si no encontraras estas bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos ¿Con cuál de estas bebidas las reemplazarías? *

Marca solo un óvalo.

Gaseosas (Coca Cola, Inka Cola, Big Cola, etc) ()

Jugos (Gloria, Pulp, Naturale, Frugos, Watts, etc) ()

Refrescos (Cifrut, Tampico, Aruba, etc) ()

Té embotellado (Free tea, Lipton, Leaf tea, etc) ()

Agua embotellada (Cielo, San Mateo, San Luis, etc) ()

Aguas saborizadas (San Luis, Socosani, etc) ()

21.- ¿Cuál es el atributo más relevante o indispensable que debería ofrecer las bebidas caseras con sabores tradicionales peruanos?

Marca solo un óvalo

Envase práctico ()

Sabor ()

Precio ()

Prestigio de la marca ()

Publicidad ()

Facilidad para comprarlo ()

Información nutricional ()

Recomendaciones de amigos y familiares ()

Otro ()

22.- Actualmente en el mercado existen bebidas parecidas, ¿Qué marcas conoces?*

Máximo 3 opciones

Selecciona todos los que correspondan.

Naturale ()

Gloria ()

Ecofresh ()

Selva ()

Kero ()

Bio ()

Amayu ()

Ninguna de las anteriores ()

Otro ()

23.- ¿Cuáles has consumido?

Naturale ()

Gloria ()

Ecofresh ()

Selva ()

Kero ()

Bio ()

Amayu ()

Ninguna de las anteriores ()

Otro ()

24.- ¿En qué momento del día las consumes? *

Selecciona todos los que correspondan.

Desayuno ()

Media mañana ()

Almuerzo ()

Media tarde ()

Cena ()

Cuando tomas una pausa/break ()

25.- ¿En qué ocasiones las consumes? *

Marcar máximo 3

Selecciona todos los que correspondan.

Cuando tomas una pausa/break ()

Cuando estudias ()

Para acompañar las comidas ()

Cuando vas de paseo ()

En el trabajo ()

Otro ()

26.- ¿En qué ocasiones definitivamente NO las consumes?

Máximo 3 opciones

Cuando tomas una pausa ()

Cuando estudias ()

Para acompañar las comidas ()

Cuando vas de paseo ()

En el trabajo ()

Otro ()

- **Apéndice B: Guía de indagación para *Focus Group***

Datos generales

Fechas:

- Martes 11 de junio de 2024
- Jueves 13 de junio de 2024

Hora: 8:30 p.m.

Modalidad: virtual

Plataforma empleada: *Zoom Meeting*

Nº de grupos: 4

Total de participantes: 24

Grupo 1: Mujeres y hombres de 25 a 35 años

Característica 1: Personas que consumen regularmente gaseosas en los almuerzos (3 personas)

Característica 2: Personas que no consumen gaseosas en los almuerzos (3 personas)

Grupo 2: Mujeres y hombres de 36 a 44 años

Característica 1: Personas que consumen regularmente gaseosas en los almuerzos (3 personas)

Característica 2: Personas que no consumen gaseosas en los almuerzos (3 personas)

Grupo 3: Mujeres y hombres de 25 a 35 años

Característica 1: Personas que no consumen gaseosas en los almuerzos (6 personas)

Grupo 4: Mujeres y hombres de 25 a 35 años Fernando

Característica 2: Personas que consumen solo gaseosas en sus almuerzos (6 personas)

Desarrollo del *Focus Group*

Para iniciar el *Focus Group* se hará lectura al objetivo general del estudio: Indagar los *Insights*, motivadores de consumo y compra de bebidas embotelladas.

- Preguntas para romper el hielo:

Diferentes preguntas: ¿Cómo están? ¿Cómo ha sido su día hoy? ¿Todos trabajan en la modalidad presencial o en trabajo remoto?

- Presentación de los moderadores y de los participantes:

Buenos noches a todos. Antes de comenzar, quiero recordarles que deben tener a la mano lápiz y papel, porque más adelante vamos a hacer una dinámica rápida. Estamos completos, ahora sí empecemos. Vamos a presentarnos, diremos nuestro nombre, en qué distrito vivimos y algún *hobbie* que nos guste hacer.

Empiezo yo: Mi nombre es Nathaly Córdova, vivo en Surco y me gusta entrenar en las mañanas, 2 o 3 veces a la semana.

(A cada participante preguntar: nombre, distrito y *hobbie*)

Gracias a todos por estar aquí, los hemos invitado el día de hoy porque nos gustaría conversar con ustedes acerca de sus opiniones sobre las bebidas no alcohólicas. Por favor, siéntanse libres de dar cualquier opinión, no hay opiniones buenas o malas, todos sus comentarios son importantes y valiosos para nosotros.

- Sección 1 de discusión:
 - Cuándo mencioné “bebidas no alcohólicas”: ¿Qué se les vino a la mente, qué asociaron con esa frase? (Todos los participantes colaboran)

- Esta bebida que mencionan, ¿la toman en el almuerzo? Sí/ No ¿Por qué?
- Por ejemplo, hoy, ¿Qué almorzaron? ¿Recuerdan qué bebida tomaron? ¿Es normal tomar (nombre de la bebida que mencionan) o hoy fue algo especial? ¿Los fines de semana toman lo mismo? ¿Qué otras bebidas conocen?
- ¿Siempre suelen tomar lo mismo en sus almuerzos?
- ¿Qué bebida(s) suele consumir en su hogar para acompañar los almuerzos o cenas? ¿Por qué?
- ¿Hay alguna diferencia con las bebidas que se consumen los fines de semana y los días de semana?
- ¿Qué días consume(s)? ¿Por qué?
- ¿En qué momento del día la consumes? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que más te gusta de esta bebida? ¿Nunca has probado una bebida natural diferente? ¿Te gustó?
- En casa, ¿quién decide la compra de la bebida?
- ¿Leen las etiquetas de las botellas?
- ¿Qué tipo de bebidas no consume? ¿Por qué? ¿Las bebidas que consume no tienen estos atributos?
- ¿Qué opinan sobre las bebidas con versión light o Zero?

- Sección 2 de discusión:

Ahora les vamos a presentar cinco categorías de las bebidas no alcohólicas que se conocen en el mercado local. Les pido que tengan listo lápiz y papel. A continuación, observemos el siguiente *slide*:

Slide 1: Mostrar las categorías de bebidas sin alcohol: gaseosas, refrescos, néctares y jugos, agua embotellada, energizantes.

¿En qué momento del día consumirás estas categorías de bebidas? En desayuno, almuerzo, cena... media mañana... etc ¿Alguien piensa que falta alguna categoría?

Se eligen 3 participantes que han elegido “refrescos”

¿Por qué has elegido esta categoría en el almuerzo? ¿Qué marcas asocias a la categoría “refrescos”?

Slide 2: Mostrar los logotipos de estas marcas: Coca Cola, Gloria, Cifrut, Tampico, Watts, Laive, Frugos, Aruba, Pulp, Inca Kola, Pepsi, Kola Real, Fanta, San Luis, Cielo)

¿Qué marca no conocen? ¿Creen que falta alguna marca?

¿En el almuerzo qué marcas consumes? ¿Bebidas rehidratantes las consumieron en el almuerzo?

Slide 3: Mostrar el portafolio de productos Gloria

Ahora vamos a profundizar en los productos Gloria, ya que se va a lanzar al mercado una nueva bebida con sabores tradicionales peruanos que busca convertirse en la mejor alternativa de consumo en los almuerzos y comidas.

- Sección 3 de discusión:
 - A continuación, se realizará la presentación de Gloria. Esta marca es famosa por sus productos lácteos, pero también tiene otras bebidas no alcohólicas Si tuviera alguna bebida para los almuerzos marca Gloria ¿En qué grupo estaría? ¿Por qué está en el grupo?, ¿Por qué se diferencia de las demás de su grupo?
 - ¿Qué opinas de que Gloria está lanzando nuevos productos diferentes a lácteos?

- ¿Qué consideras que es una bebida casera? ¿Cuáles serían esas características? ¿Qué ejemplos de bebidas caseras?
- ¿Qué aspectos positivos tiene Bebidas caseras?
- ¿Qué aspecto diferencial tendría que tener la bebida casera?
- ¿Y qué cosas no tan positivas?
- ¿Y eso sólo lo encuentra en Gloria o también en otras bebidas? ¿En cuáles?
- Ahora bien, si vamos al momento del almuerzo, ¿qué tendría que tener las bebidas caseras Gloria para que las compres? Profundizar sobre las respuestas.
- ¿Qué sabores de bebidas Gloria te gustaría que salgan al mercado?
- ¿Cómo te gustaría que fuera el envase de las bebidas caseras Gloria?
- ¿Dónde la comprarías?
- ¿Cuánto crees que cuesta una gaseosa de medio litro?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bebida casera Gloria de medio litro?
- ¿Por qué consideras que debe costar más (o menos) que una gaseosa?
- Sección 4 de discusión
 - Si las bebidas caseras Gloria fueran una persona, ¿Cómo sería?
 - ¿Cuál consideras que sería su sexo?, ¿Por qué?
 - ¿Cuál consideras que sería su edad? ¿Por qué?
 - ¿Cuál consideras que sería su NSE? ¿Por qué?
 - ¿Cuál consideras que sería su forma de ser? ¿Por qué?
 - ¿Cómo consideras que sería su lenguaje? ¿Por qué?
 - ¿Cuál consideras que sería su nivel de educación? ¿Por qué?
 - ¿Cuál consideras que sería sus pasatiempos?, ¿cómo cree que divierte?
 - Y si fuera una fruta, ¿cuál sería?

- Si tuviéramos que definirla en una frase ¿Cuál sería? ¿Por qué?
- ¿Por qué preferiría Bebidas Gloria?
- ¿Con qué frecuencia consumirías Bebidas Gloria? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de atributos/características debería tener Bebidas Gloria para que la consuma más seguido? ¿Estos atributos los encuentran en alguna bebida del mercado?
- ¿Qué tipo de atributos no debería tener? ¿Estos atributos los encuentran en alguna bebida del mercado?
- ¿Reemplazaría el consumo de gaseosas?
- ¿Reemplazaría el consumo de aguas y afines?



Glosario

- BTL. Del término en inglés Below The Line, se traduce como ‘debajo de la línea’. Son estrategias y tácticas promocionales que se dirigen de manera más directa y personalizada a los consumidores.
- Crosselling. Se traduce como ‘venta cruzada’. Es una estrategia que consiste en ofrecer productos o servicios adicionales a los clientes que ya han realizado una compra o están en el proceso de hacerla. El objetivo es incrementar el valor total de la venta al sugerir complementos que puedan interesar al cliente o mejorar su experiencia con el producto o servicio principal.
- Cyber. Periodo de eventos promocionales en línea de diversas marcas que ofrecen descuentos y ofertas especiales.
- Cobranding. Alianza estratégica entre dos o más empresas de manera temporal para acciones comerciales.
- Delivery. Sistema de entrega a domicilio de productos o alimentos.
- Ecoconsiderers. Consumidores que están preocupados por los problemas ambientales y desean participar en prácticas sostenibles, pero que no siempre toman acciones concretas para reducir su impacto.
- Ecodismissers. Consumidores que muestran poco o ningún interés en los problemas ambientales y no toman medidas para reducir su impacto ambiental.
- Ecoferias. Eventos que se organizan con el propósito de promover la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.
- Ecofriendly. Se traduce como ‘ecológico’ o ‘amigable con el medio ambiente’. Se utiliza para describir productos, prácticas y comportamientos que tienen un impacto mínimo o positivo en el medio ambiente.

- Feedback. Se traduce comúnmente como ‘retroalimentación’ o ‘comentarios’. Se refiere a la información o las reacciones que se reciben acerca de algo que se ha hecho o presentado con el objetivo de mejorarlo o ajustarlo.
- Focus group. Se traduce como ‘grupo focal’ o ‘grupo de enfoque’. Es una técnica de investigación cualitativa que consiste en reunir a un grupo de personas para discutir y proporcionar sus opiniones sobre un tema específico.
- Food service. Se traduce como ‘servicio de alimentos’ o ‘servicio de comida’. Este término se refiere a la industria y las actividades relacionadas con la preparación, distribución y servicio de alimentos y bebidas. Puede incluir restaurantes, cafeterías, catering, servicios de comidas en hospitales y empresas de alimentación en general.
- Influencers. Se traduce como ‘influenciadores’. Son personas que tienen la capacidad de influir en la opinión y comportamiento de su audiencia a través de sus plataformas de redes sociales o medios digitales.
- Insights. Se traduce como ‘perspectivas’ o ‘percepciones’. Se refiere a la comprensión profunda o el entendimiento detallado que se obtiene a partir del análisis de datos, investigaciones o experiencias.
- Laptop. Se traduce como ‘computadora portátil’ o simplemente ‘portátil’. Es una computadora personal compacta y ligera diseñada para ser transportada y utilizada en diferentes ubicaciones. Las laptops reúnen la pantalla, el teclado, el procesador y otros componentes en un solo dispositivo portátil, lo que las hace convenientes para el trabajo y el uso en movimiento.
- Lifestyle. Se traduce como ‘estilo de vida’. Se refiere al conjunto de comportamientos, hábitos, costumbres y actitudes que caracterizan la manera en que una persona vive su vida diaria.

- Light. Se traduce como ‘ligero’ o ‘liviano’ cuando se refiere a algo que no tiene muchas calorías o tiene poco peso.
- Mainstream. Se traduce como ‘convencional’ o ‘principal’. Se refiere a las ideas, tendencias, o prácticas que son predominantes y aceptadas por la mayoría en una sociedad o grupo.
- Millennials. Se refiere a la generación de personas nacidas aproximadamente entre 1981 y 1996. Esta es conocida por haber crecido durante el auge de la tecnología digital y las redes sociales.
- Online. Se traduce como ‘en línea’. Se refiere a algo / alguien que está conectado a internet o disponible a través de la web.
- Out of home (OOH). Se traduce como ‘publicidad exterior’ o ‘publicidad fuera del hogar’. Se refiere a la publicidad que se muestra en lugares públicos y que los potenciales consumidores pueden ver mientras están fuera de sus casas.
- Sampling. Se traduce como ‘muestra’ o ‘muestreo’. En campañas de marketing y promociones, se refiere a la distribución de muestras gratuitas de un producto para que los consumidores lo prueben antes de comprarlo.
- SEM. Se refiere a las estrategias y prácticas utilizadas para aumentar la visibilidad de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda a través de publicidad pagada.
- SEO. Se refiere al conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para mejorar la visibilidad y el ranking de un sitio web en los resultados orgánicos (no pagados) de motores de búsqueda como Google.
- Smartphone. Se traduce como ‘teléfono inteligente’. Es un tipo de teléfono móvil que, además de realizar llamadas y enviar mensajes de texto, tiene capacidades avanzadas como acceso a internet, aplicaciones, navegación por GPS, cámaras de alta calidad, y la

capacidad de ejecutar una variedad de funciones y tareas similares a las de una computadora.

- Stand alone. Se traduce como independiente o autónomo. Se refiere a algo que puede funcionar por sí mismo sin necesidad de conexión o dependencia de otros sistemas, dispositivos o componentes. En negocios, el término se utiliza para indicar algo que tiene la capacidad de operar de manera independiente.
- Tablet. Se traduce como ‘tableta’. Es un dispositivo electrónico portátil con una pantalla táctil que permite realizar tareas similares a las de una computadora o un teléfono inteligente.
- Unboxings. Se traduce como ‘desembalajes’. Se refiere al proceso de abrir y mostrar el contenido de un paquete o producto recién adquirido, a menudo en video.
- Valor brix. Unidad utilizada para medir el contenido de azúcar en sustancias como los refrescos, los zumos de frutas, los concentrados de tomate y el aceite de corte.
- Vending. Se traduce como ‘máquinas expendedoras’ o ‘venta automática’. Se refiere al proceso de vender productos a través de máquinas automáticas que dispensan artículos cuando se insertan monedas, billetes o tarjetas de pago.