



**“PLAN DE MARKETING  
PARA EL LANZAMIENTO DE AGUA EMBOTELLADA  
ALCALINA ALKALI”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por:**

**Sra. Jessica Cecilia Cedrón Cabrejos**

**Sra. Elizabeth López Maguiña**

**Sr. Jim Klaus Sánchez Espejo**

**Asesor: Profesora Carla Pennano**

**2019**

Dedico la tesis a mi padre, mi referente de perseverancia; a mi madre, mi mejor amiga; a mis hermanas, Patty y Betty, por apoyarme siempre; y a mis grandes amores, Guillermo, mi esposo, y Cielo, mi hija, por su comprensión en los momentos de ausencia durante la maestría.

Jessica Cedrón

Lo dedico a mi esposo, Eduardo, por el incondicional apoyo durante todo el proceso de la maestría y su comprensión en todo momento. A mis padres, Margarita y José, por darme la oportunidad de seguir una educación de calidad y motivarme siempre a ser mejor cada día.

Elizabeth López

Lo dedico a la compañera de toda mi vida, mi madre, quien está a mi lado en todo momento, y a Isabel, mi amor, mi maravillosa esposa, gracias por compartir tu vida conmigo.

Jim Sánchez

## Resumen ejecutivo

El presente documento es un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva agua embotellada alcalina. Para ello, se aprovechará la tendencia por el consumo de productos naturales, orgánicos y saludables. En los últimos años, la categoría agua ha crecido más que las bebidas azucaradas, logrando ganar mayor participación de mercado alcanzado, este año, el 30% del volumen total de las bebidas compradas por los hogares peruanos. El proyecto, en una primera etapa, iniciará operaciones en la ciudad de Lima.

El público objetivo son mujeres y hombres de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B (29%), entre 25 y 45 años, que en Lima son 818.576 habitantes. Los canales iniciales serán tiendas especializadas y establecimientos cercanos al segmento objetivo de acuerdo a los puntos de contacto. Entre 2015 y 2017, el nicho de mercado de personas de NSE A y B es el que más agua embotellada ha comprado debido a que un 37% consume agua y el 40%, gaseosas; en el NSE C el 28%, agua y el 46%, gaseosas; en el NSE D el 29%, agua; y en el NSE E el 24%, agua. Por otro lado, el ticket de compra del NSE A y B es de S/ 4,70.

La estrategia de comunicación buscará posicionar la marca en el segmento A y B. Para lo cual, la propuesta de valor es ser el agua alcalina más saludable, con el empaque más innovador y la de mejor sabor. Se usarán medios digitales, medios de relaciones públicas y recomendaciones, buscando una rápida difusión en la construcción de la marca nueva. Se darán a conocer los beneficios de consumir un producto alcalino, los cuales generan equilibrio para la salud evitando la acidez. Se usará un envase innovador llamado *easy drink*, que es una botella ergonómica con un ángulo de 45° en la boquilla, la cual reduce la inclinación de la cabeza y previene dolores de cuello. El sabor, aspecto muy importante en la investigación de mercados, superó a marcas bien posicionadas como San Luis, Cielo y San Mateo en las pruebas de degustación. Por tanto, se encontró una oportunidad para ingresar al mercado de aguas embotelladas, basada en la estrategia de diferenciación por enfoque o segmentación.

La inversión inicial, con capital propio, será de S/ 104.875 al iniciar el primer año y mediante un préstamo bancario de S/ 152.000. La recuperación de la inversión está considerada en el tercer año. La TIR del proyecto se estima en 22% y el VAN en S/ 72,014. El EBITDA se proyecta para el cuarto año en 11% y para el quinto año en 16%. El crecimiento del mercado de aguas embotelladas y la tendencia por el consumo de alimentos saludables son escenarios propicios para implementar el proyecto y expandirlo a nivel nacional.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno: Pestel.....	2
1.1 Factor político .....	2
1.2 Factor económico.....	2
1.3 Factor social.....	3
1.4 Factor tecnológico.....	4
1.5 Factor ecológico.....	5
1.6 Factor legal .....	5
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	6
2. Análisis del microentorno .....	6
2.1 Evolución y características del sector .....	6
2.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	12
2.3 Análisis de los clientes.....	13
2.4 Análisis de los competidores .....	13
2.5 Conclusiones del microentorno.....	15
3. Análisis situacional .....	15
<b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b>	<b>16</b>
1. Objetivos de la investigación .....	16
1.1 Objetivo general.....	16
1.2 Objetivos específicos .....	16
2. Metodología de investigación .....	17
3. Fuentes primarias .....	20

3.1 Observación en el punto de venta .....	20
3.2 Entrevistas a expertos .....	22
3.3 <i>Focus groups</i> .....	23
3.4 Encuesta.....	24
4. Conclusiones generales de la investigación de mercados .....	25
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>27</b>
1. Misión.....	27
2. Visión.....	27
3. Matriz de Análisis FODA .....	27
4. Objetivos de marketing.....	28
5. Estrategia genérica .....	28
6. Estrategia de crecimiento.....	29
7. Estrategia de segmentación de mercado .....	30
8. Estrategia de posicionamiento .....	31
9. La cadena de valor .....	32
10. Estrategia de marca.....	32
11. Estrategia de clientes.....	34
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>36</b>
1. Estrategia de producto.....	36
1.1 Propuesta de valor.....	36
1.2 Propósito de la marca.....	36
1.3 Radiografía del producto.....	37
2. Estrategia de precios .....	39
3. Estrategia de plaza .....	41
4. Estrategia de promoción .....	43
4.1 Concepto de marca.....	43
4.1.1 Elementos .....	43
4.1.2 Concepto propuesto .....	44
4.2 Puntos de contacto .....	44
5. Estrategia digital .....	46
6. Estrategia BTL.....	47
7. Estrategia ATL.....	48

8. Estrategia de relaciones públicas .....	48
9. Estrategia de fidelización .....	48
10. Estrategia de personas .....	49
11. Estrategia de procesos .....	49
12. Presupuesto de marketing y calendario de actividades .....	51
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>53</b>
1. Presupuesto .....	53
2. Proyección de ventas .....	54
3. Flujo de caja, VAN y TIR .....	55
4. Estados de resultados .....	56
5. Análisis de sensibilidad .....	56
6. Indicadores de control .....	58
7. Planes de contingencia .....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones .....	60
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>81</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Factor político.....	2
Tabla 2.	Factor económico .....	3
Tabla 3.	Factor social .....	4
Tabla 4.	Factor tecnológico .....	5
Tabla 5.	Factor ecológico .....	5
Tabla 6.	Factor legal .....	6
Tabla 7.	Entrevistas a expertos .....	22
Tabla 8.	Matriz de Análisis FODA.....	27
Tabla 9.	Objetivos de marketing.....	28
Tabla 10.	Estrategia competitiva genérica.....	29
Tabla 11.	Matriz Producto – Mercado.....	30
Tabla 12.	Criterios de segmentación .....	31
Tabla 13.	Evaluación de la propuesta de valor .....	36
Tabla 14.	Radiografía del producto .....	37
Tabla 15.	Componentes de agua alcalina .....	38
Tabla 16.	<i>Price brand ladder</i> agua embotellada .....	40
Tabla 17.	Perfil de consumidor agua embotellada.....	44
Tabla 18.	Detalle de presupuesto de marketing.....	51
Tabla 19.	Alkali - Cronograma de actividades - Primer año .....	52
Tabla 20.	Presupuesto a cinco años .....	53
Tabla 21.	Alkali - Presupuesto de constitución de la empresa .....	53
Tabla 22.	Estimación de demanda.....	54
Tabla 23.	Alkali – proyección de ventas a cinco años.....	54
Tabla 24.	Lista de precios por presentación .....	55
Tabla 25.	Estacionalidad de mercado de agua embotellada .....	55
Tabla 26.	Estado de flujo de efectivo .....	55
Tabla 27.	Resultados de la estimación financiera.....	55
Tabla 28.	Estado de resultados a cinco años .....	56
Tabla 29.	Indicadores de control Alkali .....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Consumo anual per cápita de agua embotellada.....	7
Gráfico 2.	Venta de agua embotellada en el mundo .....	8
Gráfico 3.	Producción de agua embotellada de mesa de principales empresas 2012-2017 (en millones de litros) .....	9
Gráfico 4.	Producción mensual de agua embotellada de mesa de principales empresas 2012-2017 (millones de litros).....	10
Gráfico 5.	Análisis de 5 Fuerzas de Porter .....	12
Gráfico 6.	Principales marcas de agua embotellada .....	14
Gráfico 7.	Hallazgos de fuentes secundarias .....	18
Gráfico 8.	Componente mineral recomendado en el agua embotellada .....	19
Gráfico 9.	Cadena productiva simplificada de agua embotellada.....	19
Gráfico 10.	Visita a puntos de venta.....	21
Gráfico 11.	Distribución de la población peruana por NSE .....	30
Gráfico 12.	Mapa de percepción de marcas.....	31
Gráfico 13.	Cadena de valor de Alkali .....	32
Gráfico 14.	Mantra de marca Agua Alcalina.....	33
Gráfico 15.	Marca de Agua Alkali .....	33
Gráfico 16.	Modelo de distribución Alkali.....	34
Gráfico 17.	Botella <i>easy drink</i> .....	38
Gráfico 18.	Diseño de botella Alkali .....	39
Gráfico 19.	Presentaciones Alkali .....	39
Gráfico 20.	Estrategia de canal Alkali .....	41
Gráfico 21.	ACAI Alkali .....	43
Gráfico 22.	Puntos de contacto de consumidor de agua embotellada.....	45
Gráfico 23.	<i>Landing</i> de web Alkali .....	46
Gráfico 24.	Alkali - Módulo punto de venta.....	47
Gráfico 25.	Alkali - Uniforme y <i>merchandising</i> .....	48
Gráfico 26.	Alkali - Proceso de venta y abastecimiento.....	50
Gráfico 27.	Simulación basada en el costo de embotellado .....	57
Gráfico 28.	Simulación basada en el precio de venta al público .....	57
Gráfico 29.	Simulación basada en el margen de distribuidor .....	58



## Índice de anexos

Anexo 1.	Estudio de Kantar sobre el crecimiento del agua en el Perú.....	67
Anexo 2.	Informe de <i>The Guardian</i> (2016) sobre el aumento de la preferencia por el agua..	67
Anexo 3.	Análisis de las estrategias de las aguas premium en Lima .....	68
Anexo 4.	Reporte Sectorial N° 02 de Sociedad Nacional de Industrias – marzo 2017 Elaboración de agua embotellada en el Perú .....	69
Anexo 5.	Observaciones en punto de venta .....	69
Anexo 6.	Ejemplo de guía de preguntas para entrevistas a profundidad.....	70
Anexo 7.	Guía de preguntas de la encuesta y resultados.....	71
Anexo 8.	Jerarquía de valor del producto .....	76
Anexo 9.	Manual de marca Alkali .....	77

## **Capítulo I. Introducción**

En los últimos años, el agua embotellada, comparada con las bebidas azucaradas y otras aguas, ha ganado participación de mercado en el mundo, en concordancia con la tendencia creciente del consumo de alimentos saludables (Vidal 2018). La categoría evolucionó y se estima que en el 2017 se vendieron en el mundo hasta 391.000 millones de litros de agua (Codigo.pe 2017).

El ritmo de vida agitado es uno de los factores que dificulta que las personas mantengan una alimentación saludable. Así, el agua alcalina surge como una alternativa para balancear la alimentación, debido a que el elemento alcalino es el que regula los alimentos que contienen alta dosis de grasa o son poco saludables.

Otra tendencia mundial son las restricciones legales de países y las iniciativas de la empresa privada que están adoptando para reducir el uso del plástico de un solo uso; en septiembre de 2018, se registraban más de sesenta países con medidas legales (BBC 2018).

La presente tesis es un plan de marketing cuyo objetivo principal es validar el potencial que tiene el lanzamiento de una marca nueva de agua alcalina en el mercado limeño. La propuesta de este proyecto es brindar al consumidor un producto que contribuya con su salud y la del medio ambiente. El contenido líquido alcalino y la presentación del producto serán el centro de la propuesta de valor. Dicha propuesta estará validada por la investigación de mercados, a través de la revisión de fuentes secundarias y primarias. Tal información servirá como aporte académico para futuras investigaciones debido a la poca información existente del sector.

Se busca que, con cada capítulo, se pueda revisar con detalle lo necesario para la implementación del proyecto, así como la evaluación financiera para llevarlo a cabo: plan estratégico (Capítulo III), mezcla de marketing (Capítulo IV) y proyección de demanda (Capítulo V). Estas estrategias se enfocan en la construcción de una marca nueva para un mercado en crecimiento con tendencia mundial.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno: Pestel

#### 1.1 Factor político

La inestabilidad política en el país ha llegado a niveles en los que las instituciones han perdido credibilidad. El panorama se vuelve incierto y se presenta como una posible amenaza para la estabilidad de las empresas (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Factor político**

Aspecto	Fuente	Impacto	Oportunidad /Amenaza	Decisión Estratégica
Inestabilidad política por actos de corrupción en distintas instituciones del Estado (Gobierno, Congreso, Poder Judicial, Fiscalía de la Nación y la gestión del presidente de la República)	Mercados y Regiones, 2018	Se percibe un ambiente confuso y con barreras, perjudicial para las pymes y el consumo interno.	Amenaza	Considerar en el plan de contingencia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.2 Factor económico

En el ámbito económico, se identifica un panorama de oportunidades ante el constante crecimiento de la economía peruana: tanto el producto bruto interno (PBI) como el consumo privado vienen experimentando un crecimiento histórico y proyectan mantener esta tendencia. Así, surge una oportunidad para las nuevas empresas de desarrollarse en el sector del consumo privado (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Factor económico**

Aspecto	Fuente	Impacto	Oportunidad / Amenaza	Decisión Estratégica
Entre 2002 y 2013, el PBI promedio anual fue de 6,1%.	Banco Mundial, 2018 Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018	El crecimiento del PBI para el 2018 muestra un escenario positivo para invertir en una empresa nueva	Oportunidad	Para que la proyección de la demanda sea aceptable, se debe considerar como mínimo una tasa similar al crecimiento del consumo interno.
Entre 2014 y 2017, el PBI promedio anual fue de 3,1%.				
Para el periodo 2018-2019, se espera cerrar con una tasa de alrededor del 4,1% y 4,7%.				
El crecimiento del consumo privado se proyecta en 2,8% vs. 2,3% de 2017	MEF, 2018			
El crecimiento del comercio se proyecta en 2,5% vs. 1,6% de 2017	MEF, 2018			
En 2017, la inflación promedio fue de 2,8%.	Banco Mundial, 2018	Quando la inflación disminuye, las personas compran más. Se espera que la tasa de 2,5% se mantenga y que el incremento del ISC, dictado por el Gobierno en mayo de 2018 no incremente el precio de las aguas embotelladas, tal como sí ocurrió con los precios de ocho grandes grupos de consumo, entre ellos, las bebidas azucaradas e hidratantes.		
En 2018, la inflación cerraría en 2,5%.	El Comercio, 2018			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.3 Factor social

En el factor social, un tema muy importante es la seguridad ciudadana, que ha sido agenda del Gobierno durante las últimas gestiones; sin embargo, se mantiene la percepción de que el país no es seguro. Esto se vuelve una amenaza porque podría afectar tanto al personal de la empresa como a sus proveedores, retrasando entregas o poniendo en riesgo la continuidad del negocio. Por otro

lado, un punto positivo en este aspecto está relacionado a la salud y la preocupación que, con el tiempo, ha adquirido mayor relevancia para las personas. Así, surge una oportunidad para los productos que apuntan a estilos de vida más saludables como el agua embotellada (ver Tabla 3).

**Tabla 3. Factor social**

Aspecto	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Decisión Estratégica
Inseguridad: el miedo a los asaltos en el Perú se percibe en un 43% de la población.	Gestión, 2018	Riesgo permanente en el continuo funcionamiento de las operaciones del principal proveedor de agua	Amenaza	Considerar en el plan de contingencia una solución frente a una capacidad limitada del aprovisionamiento de agua
Inseguridad en Paramonga, que afecta a los empresarios de la zona por el cobro de cupos.	Trome, 2018		Amenaza	
El 36% de la población en el 2016 reportó padecer de un problema de salud crónico.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017	Oportunidad para incrementar el consumo de agua como medida preventiva para la salud. Las principales causas de mortalidad en el Perú son las enfermedades crónicas, como los distintos tipos de cáncer, la diabetes y las enfermedades cardíacas.	Oportunidad	Informar al consumidor los beneficios del agua alcalina frente a la prevención de enfermedades

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.4 Factor tecnológico

Las empresas se vuelven más competitivas en la medida que puedan mejorar cada vez más la tecnología que utilizan para la producción de sus productos. Cuanto más tecnificados sean los procesos, más oportunidades tendrán de diferenciarse. En el caso de la industria del agua embotellada, la posibilidad de diferenciarse está en el tipo de plástico utilizado para embotellar el agua y su posterior reciclado (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Factor tecnológico**

Aspecto	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Decisión Estratégica
El tratamiento y uso de plásticos está migrando hacia la búsqueda de tecnologías verdes.	Expo Plast Perú, 2018	Uso responsable y eficiente del plástico	Oportunidad	Considerar que el empaque sea reciclable
	La República, 2016		Oportunidad	Buscar alianzas con empresas afines (ONG) que reutilizan las botellas de plástico

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.5 Factor ecológico

Como se mencionó en la sección 1.4, el reciclado de las botellas plásticas resultantes de bebidas se vuelve una oportunidad si se encuentra la manera de aprovecharla al máximo, es decir, si se logra posicionar a una nueva empresa a partir de sus buenas prácticas de manejo de residuos plásticos (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Factor ecológico**

Aspecto	Fuente	Impacto	Oportunidad/ Amenaza	Decisión Estratégica
No hay cultura del tratamiento de residuos a nivel nacional. En el Perú se generan 23.000 toneladas de basura diaria. Aproximadamente, el 30% son plástico, vidrios, papel, que pueden ser reciclados. Solo 1.200 toneladas de botellas plásticas son recicladas al mes.	Gestión, 2017 El Comercio, 2017	Pérdida de competitividad por no adoptar nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente	Oportunidad	Buscar alianzas con empresas afines (ONG) que reutilizan las botellas de plástico

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.6 Factor legal

Ya se cuenta con un marco legal relacionado con el tratamiento de residuos plásticos; esto puede convertirse en una amenaza para empresas nuevas que inicien un negocio usando plásticos (ver Tabla 6).

**Tabla 6. Factor legal**

Aspecto	Fuente	Impacto	Oportunidad/Amenaza	Decisión Estratégica
Existen dos normas técnicas dictadas por el Ministerio del Ambiente en referencia al uso de plásticos: NTP 900.079 – 2014. Envases y embalajes. Guía terminológica en el campo de biodegradable. NTP 900.080 – 2014. Envases y embalajes. Requisitos de los envases y embalajes biodegradables.	Expo Plast Perú, 2018	Pérdida de competitividad en caso de que no se puedan adoptar medidas preventivas	Amenaza	Considerar en la elección del proveedor del empaque que sea reciclable
En diciembre de 2018, entró en vigencia la ley que regula la entrega de bolsas plásticas, empaques, sorbetes, entre otros productos.	El Peruano, 2018		Amenaza	Considerar en el plan de contingencia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.7 Conclusiones del macroentorno

La perspectiva para empresarios nuevos es positiva: existen oportunidades para invertir en el sector privado. A nivel social, la inseguridad sería una posible amenaza para el principal proveedor de la empresa; faltaría identificar un proveedor alternativo. Por otro lado, el gran reto hacia un proyecto de agua embotellada es el tratamiento de los residuos resultantes de la comercialización de este producto.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Evolución y características del sector

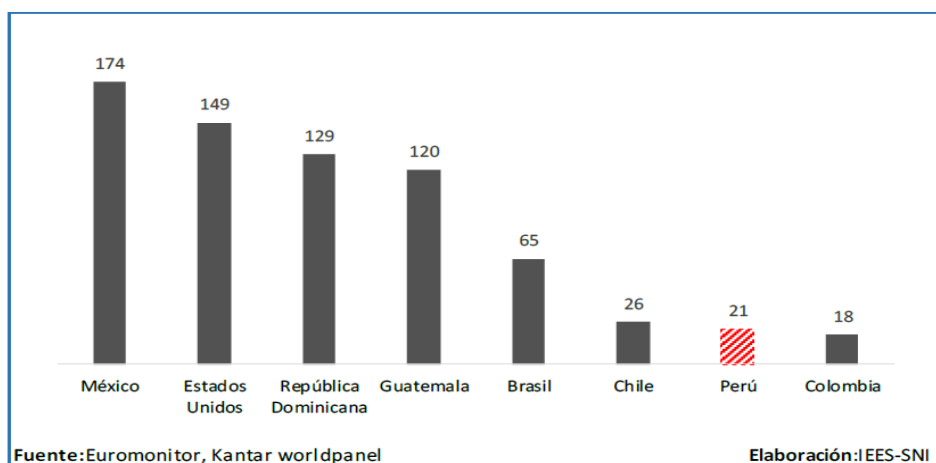
El agua embotellada en el mundo empieza a venderse en 1859 en farmacias como un elemento de prevención para la salud en envases de plástico de fibra vulcanizada. En 1907, aparece el primer plástico totalmente sintético. Las primeras materias primas para la obtención de los plásticos eran de origen vegetal, provenientes del algodón, las avellanas o del almidón (Ecoticias 2010).

En mayo de 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, justamente cuando aparece el polietileno de baja densidad en Inglaterra, el producto deja de venderse en farmacias para comercializarse en supermercados y cafeterías (Ecoticias 2010). Entonces, se produce el fenómeno de las aguas envasadas en el mundo.

Hoy en día, la mayoría de los envases de plástico se obtienen a partir del petróleo crudo o del gas natural (etileno, butadieno y propileno) mediante procesos químicos. El porcentaje utilizado de petróleo y gas natural es de entre 1,5% y 2% (Ecoticias 2010). En 2007, el 75% del mercado mundial de aguas emvasadas se localizaba en Europa; el 20%, en Estados Unidos; y el 5%, en el resto del mundo (Pérez Díaz 2007). Diez años después, en 2017, el sector de agua embotellada en el mundo registraba un consumo de 391.000 millones de litros, lo cual representaba un crecimiento de 45% respecto del consumo de agua embotellada en el 2007, que fue de 212.000 millones de litros (Código.pe 2017).

Entre los países que más consumieron agua embotellada en América en 2017, se ubicó México como líder per cápita con 174 litros por habitante, mientras que Perú consumió 21 litros anuales por habitante (Sociedad Nacional de Industrias [SNI] 2017). A continuación, en el Gráfico 1, se observa el consumo anual per cápita de agua embotellada.

**Gráfico 1. Consumo anual per cápita de agua embotellada**

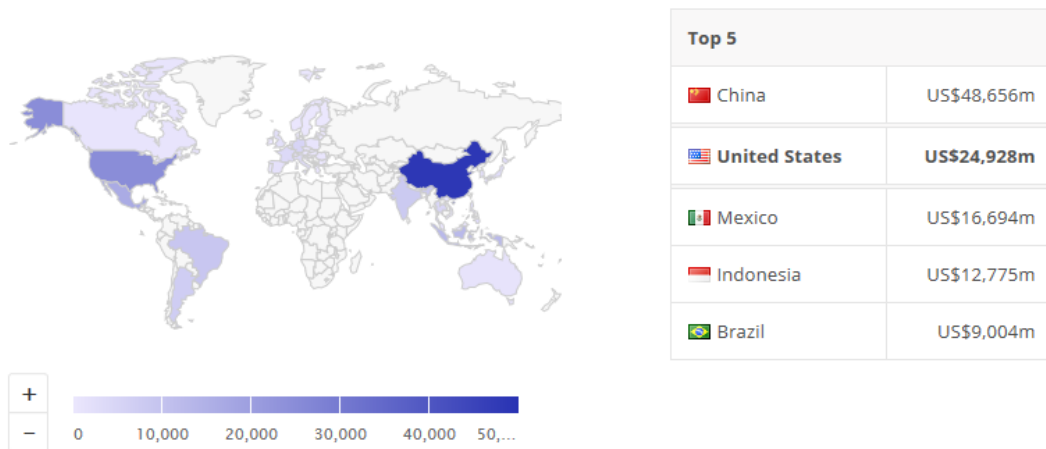


Nota: Venta de agua embotellada en el mundo (litros por habitante).  
Fuente y elaboración: SNI, 2017.

Como se indica en el Gráfico 2, en el mundo, los países que lideran las ventas de agua embotellada en el 2018 son China, con US\$ 48.000 millones; Estados Unidos, con US\$ 25.000 millones; y México, en tercer lugar, con US\$ 16.600 millones de dólares (Statista 2018). En México, entre el 71% y 98% de la población consume agua embotellada. Uno de los *drivers* principales es la desconfianza por la calidad del agua de grifo o caño (El Confidencial 2017). Del mismo modo, se estiman las ventas mundiales en 2017 en US\$ 139.000 millones (Statista 2018).



## Gráfico 2. Venta de agua embotellada en el mundo



Fuente y elaboración: Statista, 2018.

De acuerdo con The Guardian (2016) – para mayor referencia, revisar Anexo 2 –, el fenómeno del agua embotellada comenzó con la marca francesa Perrier (procedente del manantial Des Bouillens), que, gracias a una campaña publicitaria de US\$ 5.000.000, fue capaz de embotellar el concepto de "sofisticación". Perrier popularizó el agua embotellada, la hizo aceptable; de hecho, más que aceptable, la hizo deseable. Perrier ya no era simplemente una botella de agua: era más bien un símbolo. Por ello, a inicios de la década de 1970, pasó de vender 2,8 millones de botellas a 75 millones de botellas en 1978 (The Guardian 2016).

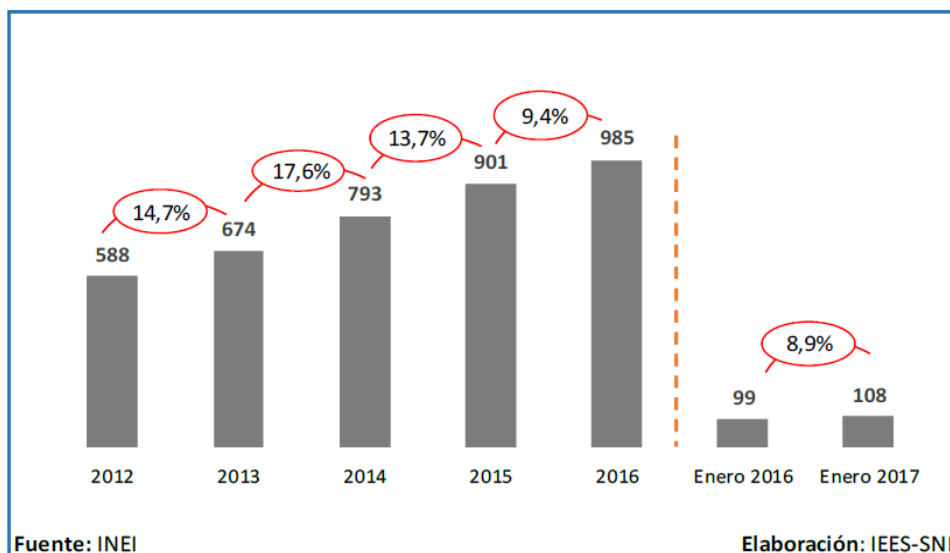
Las grandes empresas proveedoras de agua embotellada líderes en venta en el mundo son las siguientes (Codigo.pe, 2017):

- **Nestlé:** es la compañía que por años ha ostentado el puesto número uno en la venta de agua embotellada a nivel mundial. Con presencia en 36 países, 97 plantas de producción y 64 marcas, la empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vevey, Suiza, distribuye sus botellas en 130 mercados. Entre sus marcas más conocidas, aparecen Nestlé Pure Life, Santa María, Perrier, Nestlé Agüitas, San Pellegrino, Agua Gerber y Poland Spring.
- **Danone:** empresa mundial de alimentación francesa que ocupa la segunda posición. Las principales marcas de su portafolio son Aqua, Evian, Volvic y Bonafont. Sus ventas anuales ascienden a 18.000 millones de litros de agua embotellada (Hoy 2018).
- **Coca Cola:** ocupa el tercer lugar en la producción y comercialización de agua envasada en el mundo. La primera marca de su línea de productos fue Dasani. Además, comercializa Gláceau Smartwater.

- **PepsiCo:** una de las mayores multinacionales de bebidas y aperitivos con sede en Estados Unidos; se posiciona como el cuarto proveedor mundial de agua embotellada. Sus marcas más conocidas son Aguafina y Lifewtr.

En cuanto a la producción de agua embotellada en el Perú, según el Ministerio de la Producción, como se indica en el Gráfico 3, en 2016 se elaboraron 985.000 millones de litros de agua embotellada y, para 2017, se proyectaron 1.008 millones de litros de agua. El consumo en el país representa solo el 0,3% de la producción de agua en el mundo y también en términos de consumo per cápita, sobre la base de un precio estándar de US\$ 0,36 por botella personal (SNI 2017).

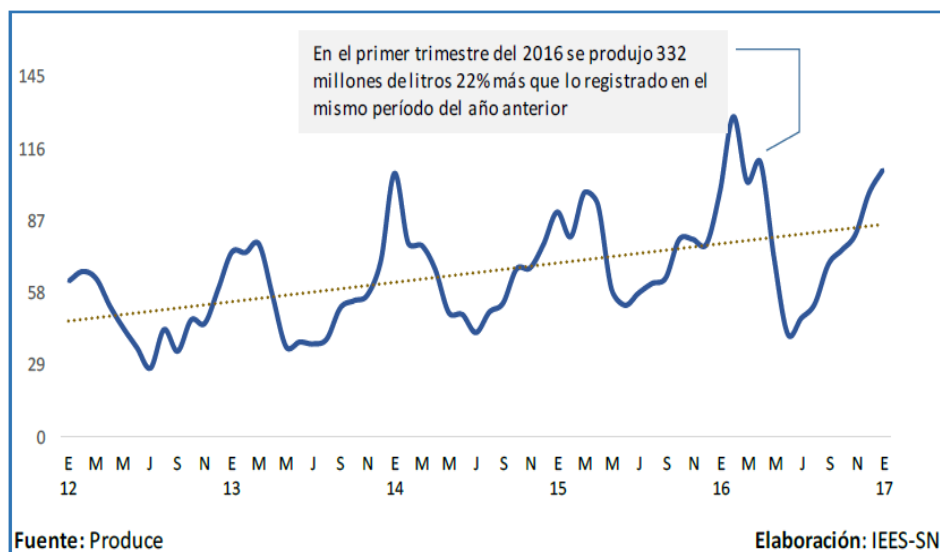
**Gráfico 3. Producción de agua embotellada de mesa de principales empresas 2012-2017 (en millones de litros)**



Fuente y elaboración: SNI, 2017.

La venta de agua embotellada es estacional, como se observa en el Gráfico 4. En el primer y último trimestre de cada año, se presentan los picos de venta de este producto.

**Gráfico 4. Producción mensual de agua embotellada de mesa de principales empresas 2012-2017 (millones de litros)**



Fuente y elaboración: SNI, 2017.

De acuerdo al informe sectorial de la SNI (ver Anexo 4), la clasificación oficial de agua embotellada para las autoridades peruanas es la siguiente:

- **Agua mineral:** agua que contiene minerales u otras sustancias disueltas que alteran su sabor o le dan un valor terapéutico que proviene de manantial, entre otras fuentes
- **Agua de mesa:** agua potable tratada, a la cual se le puede adicionar también gas
- **Agua saborizada:** bebida que nace de la unión de agua mineral y polvos frutales con niveles de azúcar reducidas o sin azúcar
- **Agua funcional:** agua mineral sobre la cual se han añadido vitaminas orientada a niños y deportistas

El agua alcalina se ubica como agua de mesa tratada, la cual surge de la necesidad de diferenciarse del consumo de otras aguas embotelladas tradicionales y ante la necesidad de regular el consumo de alimentos poco saludables (altos en colesterol o grasos). Los beneficios del agua alcalina son los siguientes (Calistraining 2018):

- Es un tipo de agua ionizada que ayuda al organismo a eliminar los desechos ácidos que produce el proceso natural de la digestión.
- Corrige a su vez el balance de ácido/alcalino del cuerpo, regenerando las células y combatiendo diferentes signos del envejecimiento.

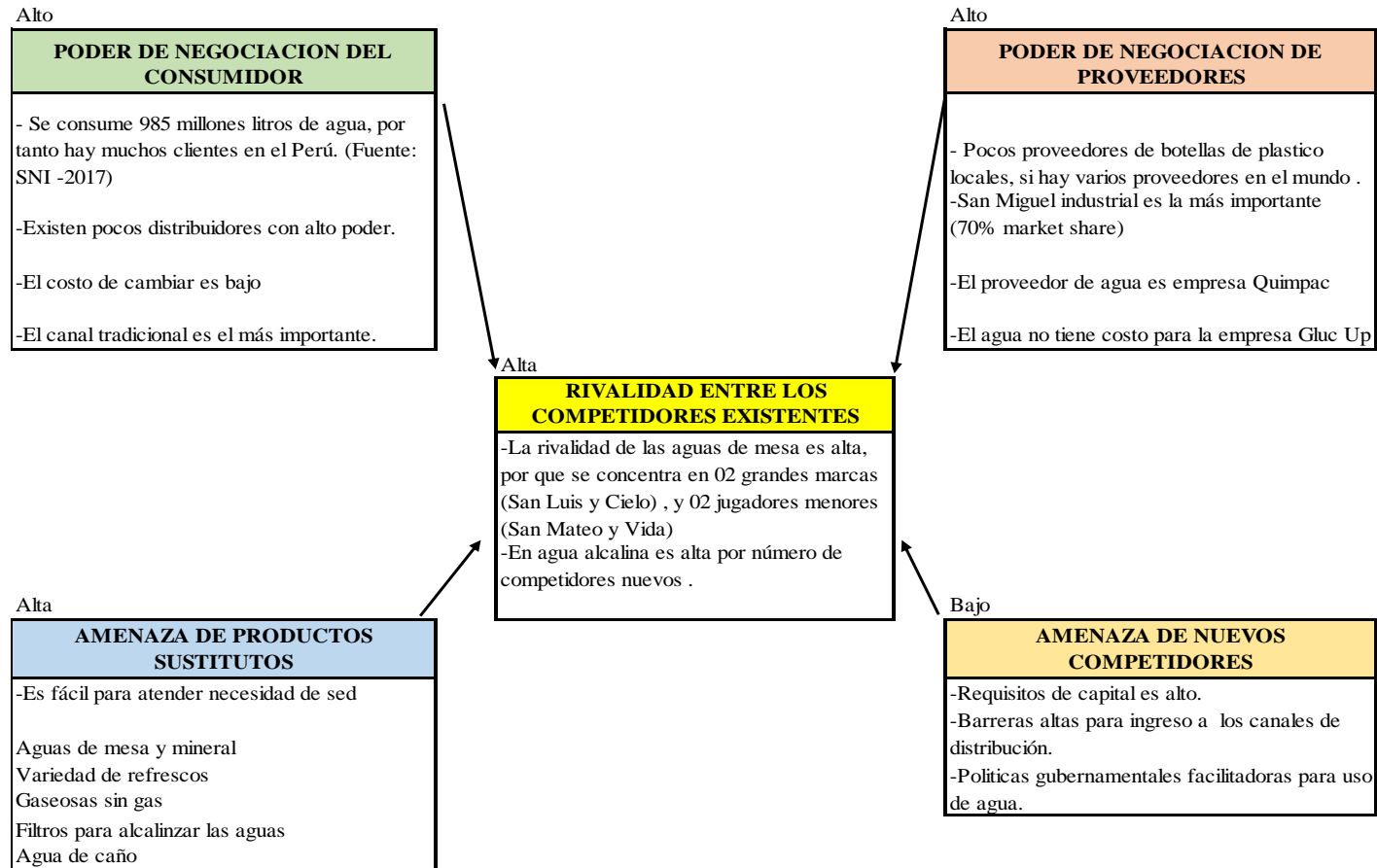
- Promueve la eliminación de toxinas y evita que se vuelvan a acumular.
- Favorece la digestión de los alimentos y neutraliza la hiperacidez gástrica.
- Ayuda a prevenir los problemas como la osteoporosis, ya que su acción permite liberar el calcio que estaba atrapado en dichos residuos, devolviéndole el pH alcalino a la sangre.

Para uso casero, el agua alcalina es la mezcla de agua con gotas de limón, una bebida regular que se usa para disminuir los elementos grasos de los alimentos.

## **2.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter**

Con respecto al análisis de 5 Fuerzas de Porter, representado en el Gráfico 5, el atractivo de la industria para agua embotellada se considera medio bajo porque existe una alta rivalidad entre competidores, los canales de distribución están dominados por dos grandes proveedores de agua embotellada y se dispone de varios sustitutos para el producto agua. El reto se encuentra en diferenciarse de las marcas ya posicionadas dirigiendo al nuevo competidor hacia grupos de clientes específicos que sean más de tipo nicho.

**Gráfico 5. Análisis de 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.3 Análisis de los clientes

Los estilos de vida que planteó Arellano Marketing (2018) surgieron debido a que los NSE están muy estereotipados a nivel de toda América Latina y están definidos según el nivel de ingreso de las personas y su relación en cuanto a qué tan modernos o tradicionalistas son. Así se determinaron seis estilos de vida: Sofisticados (6%), Progresistas (23%), Modernas (26%), Formalistas – Adaptados (18%), Conservadoras (18%) y Austeros-Resignados (9%) (Arellano Marketing 2018). En este sentido, un producto como el agua embotellada alcalina enfocará su posicionamiento en los segmentos Sofisticados y Modernas.

- **Sofisticados (6%):** a quienes siguen este estilo de vida les importa el estatus, y valoran el servicio y la calidad. Asimismo, valoran la imagen personal y son más jóvenes que el promedio. Por último, no se preocupan tanto por el precio de los productos.
- **Modernas (26%):** son mujeres que trabajan, estudian y buscan realizarse personalmente; además, se preocupan por su imagen constantemente. También les gusta comprar productos de marca.
- **Progresistas (21%):** se caracterizan por ser optimistas, trabajadores pujantes.

### 2.4 Análisis de los competidores

- El mercado presenta una oferta que está concentrada en dos marcas: San Luis (43% - 2010) y Cielo (42% - 2010), con participantes menores como San Mateo (9% - 2010), que busca diferenciarse con su propuesta de agua de manantial (Codigo.pe 2015).
- El ingreso de marcas importadas al mercado local muestra que hay un sector premium que busca un consumo de agua de mejor calidad. El origen de estas importaciones se encuentra en su mayoría en Francia, Colombia, Italia y Noruega. La primera marca en importaciones es Evian, con un 37,9% de participación en este segmento. Dicho segmento representó, en 2016, 0,13% de consumo total de agua embotellada (Codigo.pe 2014).
- El Gráfico 6 muestra las principales marcas nacionales e importadas con mayor presencia a nivel nacional.
- Por otro lado, el consumo de agua embotellada alcalina experimenta un crecimiento sustentado en el ingreso de nuevas marcas como Glacial (con ingreso en Tambo y cadenas de supermercados), Cielo Alcalina, Alka PH+ (especializándose en tiendas naturistas), Yaqua, Glam, Naow, Aquavitta, San Pablo, Kangen, Dijeexa, entre otras.

**Gráfico 6. Principales marcas de agua embotellada**



Fuente y elaboración: SNI, 2017.

A continuación, se presentará un análisis de los principales competidores:

- **San Luis**

- Tiene más de sesenta años en el mercado peruano y forma parte de The Coca-Cola Company.
- Es una marca que se ha reinventado constantemente en el mercado (etiquetas, diseños y eslogan cambiados constantemente).
- En la actualidad, San Luis está migrando del tema ecológico a ser el agua del “mejor sabor”.

- **Cielo**

- Del grupo AJE, fue una marca concebida para el público C y D. Mantiene el mismo eslogan de hace diez años: “Agua Cielo, eleva tu vida”, pero la estrategia ha cambiado. En los últimos años, la publicidad aspiracional presenta ahora mujeres rubias, profesionales, gerentes de alguna empresa y *fitness*.
- Ingresa al mercado con otra presentación Q10, con etiqueta, diseño, y propuesta de salud, cuidado de la piel y bienestar para las personas.
- Presentó su versión alcalina que, además de ingresarla en el canal moderno, la utiliza para auspiciar carreras deportivas locales para hacer conocido el producto.

- **San Mateo**

- Producida por Unión de Cervecerías Backus y Johnston S. A. A.
- Tercera marca en el mercado, enfocada en los NSE A y B
- Se posiciona como el agua “más natural” porque es “de manantial”.

## **2.5 Conclusiones del microentorno**

- Se encontró un microentorno altamente competitivo. Son las grandes marcas quienes tienen amplitud para llegar a los canales donde está el segmento al que se dirigen porque tienen el manejo exclusivo del canal de distribución.
- Respecto a los recursos y capacidades de la empresa proveedora de agua, se encontró que es necesario desarrollar la distribución de agua alcalina en Lima Metropolitana en la mayor cantidad de puntos de venta posible, de manera que sea accesible al público objetivo al cual nos dirigimos.
- El cliente se preocupa por verse bien y saludable, por ello ha cambiado hábitos de consumo prefiriendo agua en lugar de bebidas azucaradas. Dicha situación es un aspecto favorable y valioso que presume la aceptación de un agua embotellada nueva al mercado.
- Hay un incremento en la penetración de aguas importadas (para mayor referencia, revisar Anexo 3); asimismo, se están lanzando aguas premium peruanas, lo que confirma la existencia de una oportunidad de mercado en este segmento.

## **3. Análisis situacional**

Se concluye que la oportunidad de una empresa de agua alcalina está en diferenciarse de la oferta actual en un mercado en crecimiento. Sin embargo, tendrá una alta barrera de distribución si intenta ingresar por los mismos canales de los dos líderes de agua embotellada actuales.

Los hábitos de consumo del cliente de agua por opciones cada vez más sanas en su alimentación le exige a la empresa contar con una oferta sana que se vea reflejada en toda la propuesta de valor.



## Capítulo III. Investigación de mercados

### 1. Objetivos de la investigación

#### 1.1 Objetivo general

Validar el potencial del lanzamiento de una nueva marca de agua alcalina al mercado *premium* limeño.

#### 1.2 Objetivos específicos

- **Conocer la industria**
  - Identificar competidores actuales
  - Identificar productos sustitutos
  - Evaluar cadena de valor de empresas tipo: proveedores, canal de distribución
  
- **Analizar el perfil del consumidor**
  - Identificar las características generales de los consumidores de la categoría de agua: hábitos de compra, consumo y beneficios buscados, puntos de compra
  - Identificar los puntos de contacto más efectivos para la comunicación con el consumidor final, así como el lugar de mayor recurrencia de compra de agua embotellada
  
- **Validar la propuesta de valor**
  - Identificar los atributos más valorados que el consumidor encontraría en este nuevo producto
  - Identificar la estrategia de posicionamiento más adecuada para el nuevo producto
  - Testear empaque, etiqueta, texto en etiqueta más aceptada, el grupo de edad elegido
  
- **Estimar la demanda potencial**
  - Estimar la demanda potencial y el universo de agua embotellada alcalina en Lima
  - Determinar ticket promedio: identificar la disposición a pagar el precio por el nuevo producto

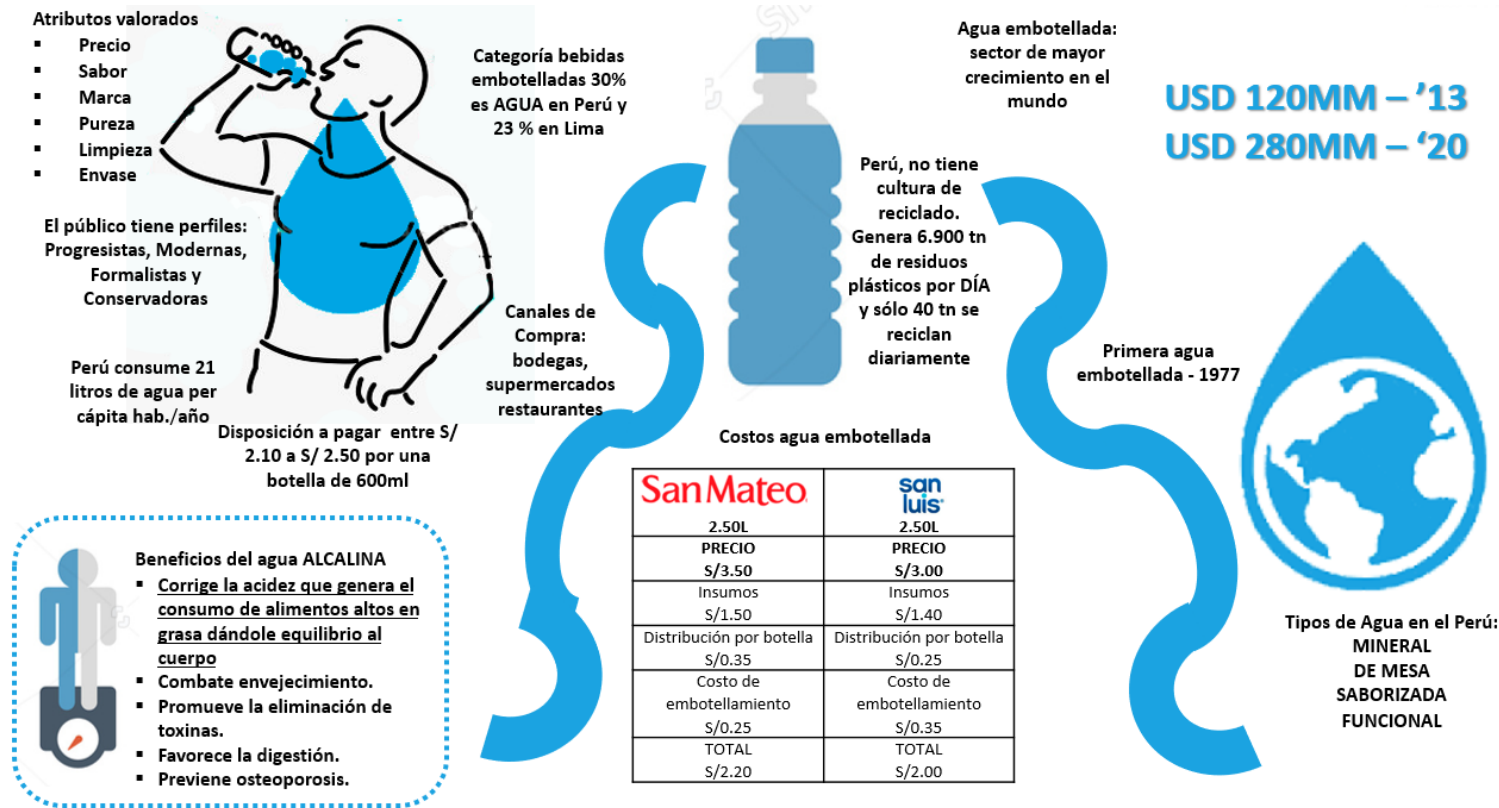
- Determinar volumen de ventas
- Determinar frecuencia de compra del producto

## **2. Metodología de investigación**

Se realizaron dos tipos de investigación, la exploratoria, que proporcionó los datos cualitativos con el análisis de fuentes secundarias, las técnicas de *focus groups* y entrevistas a expertos para comprender la situación del sector; y la investigación concluyente, a través de encuestas y observación en el punto de venta. A través del análisis de las fuentes secundarias, se hallaron los datos presentados en el Gráfico 7.

Por otro lado, con respecto a los componentes minerales saludables del agua, de acuerdo con el informe técnico *Calidad del agua de consumo humano en España*, realizado por el Ministerio de Sanidad de ese país, el agua del caño contiene unos componentes minerales analizados como sigue: 52,79 mg/L de calcio, 44,08 mg/L de sodio, 17,72 mg/L de magnesio, 159,31 mg/L de bicarbonato y un promedio de residuo seco de 324,83 mg/L. En un litro de agua, estos componentes pueden resultar más o menos beneficiosos en función de las necesidades de la persona (Villarreal 2017). En el Perú, se ha identificado que los componentes del agua del caño permiten su consumo humano actualmente. En el Gráfico 8, se podrá observar el componente mineral recomendado en el agua embotellada.

Gráfico 7. Hallazgos de fuentes secundarias

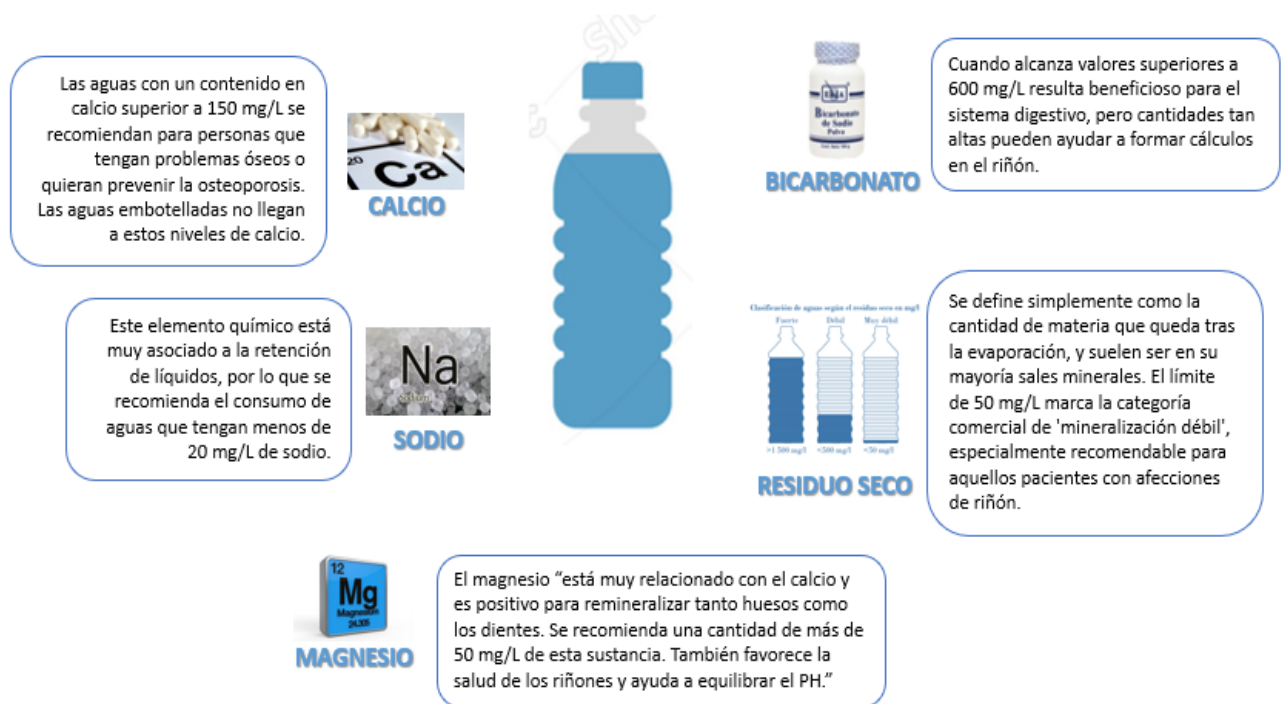


Nota: El mercado de agua embotellada representa el 30% del mercado total de bebidas a nivel mundial; en Lima, es el 23%. A nivel mundial, el mercado ha crecido 233% en ocho años, y actualmente es el mercado con mayor crecimiento.

- El consumidor de agua embotellada se puede identificar en tres segmentos principales: Sofisticados, Progresistas y Modernas. Estas personas valoran sobre todo el precio, sabor y marca como atributos principales para su decisión de compra. El peruano promedio consume hasta veintiún litros de agua en un año. Busca el producto usualmente en supermercados, bodegas y restaurantes; y está dispuesto a pagar entre S/ 2 y S/ 2,50 nuevos soles por una botella personal.
- El Perú genera 6,9 toneladas de residuos plásticos por día.
- Los principales tipos de agua son mineral, de mesa, saborizada y funcional. El agua alcalina estaría identificada en este último grupo.
- Los dos principales competidores en el Perú son San Mateo y San Luis (Codigo.pe 2017).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

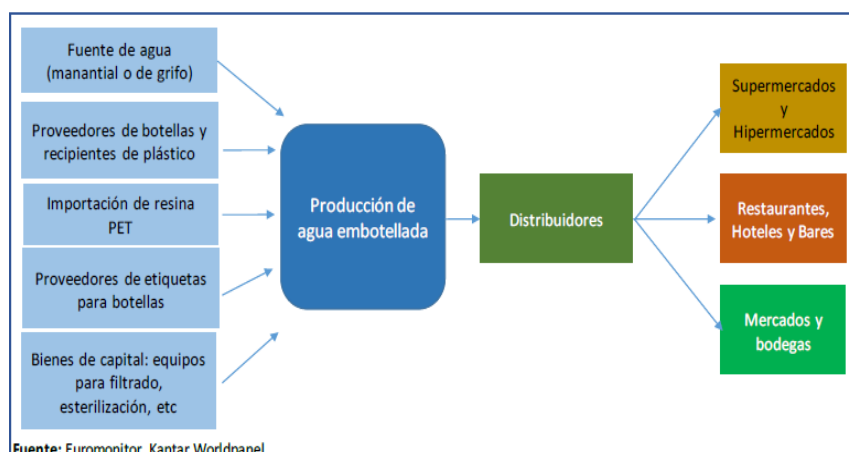
**Gráfico 8. Componente mineral recomendado en el agua embotellada**



Fuente: Villarreal, 2017.

Asimismo, con relación a la cadena productiva para el agua embotellada, el proceso de fabricación de este producto es un proceso de pocos pasos para un elemento como el agua y su canal de distribución está concentrado en tres grupos (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9. Cadena productiva simplificada de agua embotellada**



Fuente y elaboración: SNI, 2017.

Se identifica un canal dividido entre canal moderno, tradicional y servicios. Las principales marcas suelen llenar los tres grupos. Las marcas entrantes toman como opción el ingreso a través

del tercer grupo más especializado porque es a donde acude el público de mayor poder adquisitivo, más conocedor, que busca un producto específico y diferenciado por sus beneficios y resultados esperados en su salud.

### **3. Fuentes primarias**

#### **3.1 Observación en el punto de venta**

Se realizaron observaciones en los siguientes establecimientos:

- Tottus (para mayor referencia revisar Anexo 5): se observó que ya se comercializan marcas premium como Evian, San Benedetto y Pellegrino, que son una oferta diferente para el público. Asimismo, el agua alcalina glacial se ofrece en sus diferentes presentaciones personal y familiar. Comercializa, además, su marca propia.
- Wong: se observó que las aguas premium son las mismas que las que vende Tottus; no se halló una marca diferente. En el supermercado Wong del distrito limeño de San Isidro, se encontró que se vende el agua alcalina Alka pH 9.
- Plaza Vea: tiene una oferta variada que no se centra en una marca.
- Vivanda: tiene un anaquel especial para aguas importadas separadas de las nacionales.
- Tiendas Mass: se identificó que existe la marca Chinita, que se vende en sachet plástico a S/ 0,50.
- Tambo: se observó que la marca de agua alcalina Glacial se ofrece en combo con hamburguesas que vende esta tienda para equilibrar el contenido graso de la comida.
- Makro: no se preocupa por la presentación; es una venta del tipo mayorista.
- Restaurantes naturistas: en su menú, como máximo, ofrecen dos marcas de agua (generalmente San Mateo es una de ellas) y bebidas a base de ingredientes naturales.

Los hallazgos principales de las fuentes primarias son los siguientes:

- Existe una amplia gama de marcas de agua embotellada, que a su vez incluye una variedad de presentaciones, lo que genera una gran cantidad de SKU.
- El espacio asignado en los anaqueles depende del nivel de ventas de la marca y se evidencia mejor ubicación y mayor presencia de los competidores principales.
- Algunos distribuidores hacen mayor diferencia con las aguas importadas para así dirigir las mejor al público que las busca.

- Los niveles de precio según presentación tienen variaciones en centavos para los modelos de entrada (botellas personales entre 300 y 500 ml); en los casos de presentaciones de mayor capacidad se puede establecer mayor diferenciación.
- Se encontraron hasta cuatro marcas con presentaciones de agua alcalina: Vida, Cielo, Glacial, Alka pH9.
- Como se muestra en el Gráfico 10, no se identificaron activaciones en los puntos de venta visitados para que las personas pudieran probar alguna marca de agua o explicar los beneficios para los casos de las marcas de agua alcalina.

### Gráfico 10. Visita a puntos de venta










Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.2 Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a expertos para profundizar en el conocimiento de la industria y sus características (en el Anexo 6, se encontrará un ejemplo de la guía de indagación utilizada). A continuación, en la Tabla 7, se presentan los resultados de estas entrevistas.

Tabla 7. Entrevistas a expertos

N°	EMPRESA	GIRO	ENTREVISTADO	CARGO	PRINCIPALES HALLAZGOS
1		PRODUCTOR DE AGUA	EDUARDO ROSAS	GERENTE GENERAL	El consumo de agua es estacional. Es importante redireccionar el negocio en los meses de invierno. La expansión a Lima de un producto regional como Gluc UP involucra gran inversión. En cinco años, el 40% de la producción de la empresa debe enfocarse en hacer maquila. Con ello, se utilizará el 100% de la capacidad instalada de la planta.
2		MULTINIVEL	ÁLVARO ZÚÑIGA	CEO	La venta directa requiere gran respaldo financiero y productos atractivos. Una red multinivel no genera costos fijos, pero sí variables. En una red de mercadeo es difícil vender un <i>commodity</i> como el agua. Tiene que haber mucho encanto para que la red de mercadeo compre la idea.
3		MÁQUINAS EXPENDEDORAS	DANIELA CASTRO	GERENTE COMERCIAL	Los factores demográficos y el desarrollo de la ciudad son relevantes para ingresar a mercados nuevos. Es importante que la empresa mantenga contacto con la sociedad y participe en programas sociales, por ejemplo, Agua San Luis con Ponchila. La venta de otras marcas de agua, que no sean las de la misma empresa, tienen acceso, pero es limitado.
4		SUPERMERCADOS	JORGE LUIS VILLALOBOS	GERENTE DE MARKETING	El <i>retail</i> es un canal para que el producto tenga presencia, pues los márgenes y condiciones son altos para un producto desconocido. El principal <i>driver</i> de crecimiento en la categoría de aguas sigue siendo la salud, pero hay otros por considerar, por ejemplo, estatus. El componente alcalino no es una propuesta de valor diferenciada, pues en el mercado ya hay aguas alcalinas. Hay otras alternativas como agua con ácido fólico (prenatal) o agua ósmosis (sin metales).
5		MAQUINAS EXPENDEDORAS	GONZALO BUSSALLEU	GERENTE GENERAL	El precio es relevante para ingresar al canal de máquinas expendedoras. Ubicar las máquinas en lugares <i>top</i> tiene mayores costos fijos. Option Life tiene presencia en cuatro centros educativos superiores y tres clínicas. El mercado de lujo es un nicho. Las personas asocian que a mayor precio el producto es mejor. Esa percepción hace que adquieran productos superiores al resto, quizá por presumir; el hecho es que el precio no es una barrera: están dispuestas a pagar más por ellos. El empaque es lo que le da visibilidad al producto. Si la compra del consumidor es por impulso, el empaque cumple un rol primordial.
6		TIENDAS POR CONVENIENCIA	CARLA DIEZ-GALLO	GERENTE DIVISIONAL	El consumidor peruano busca productos orgánicos, naturales o artesanales más por dieta que por salud. Educar al consumidor demanda tiempo e inversión. Es trascendental que el producto se venda en el canal adecuado, exactamente donde está el <i>target</i> . El consumidor peruano compra por impulso; sus compras no suelen ser planificadas y no valora el agua alcalina porque no la conoce.
7		PRODUCTOR BARRAS DE CEREAL	NATHALY PRUTSKY	GERENTE GENERAL	Es importante definir correctamente el <i>target</i> para el producto. Si el segmento está atomizado y centralizado en grandes competidores, es mejor reevaluar.
8		PRODUCTOR DE BOLSAS ECOLÓGICAS	MIGUEL MEDINA	GERENTE GENERAL	Se puede hacer <i>merchandising</i> innovador, práctico, útil y responsable cuidando la naturaleza. El mundo está demasiado poblado de botellas plásticas, las cuales tardan entre cien y mil años en descomponerse. Todas las empresas tienen la obligación de proteger el medio ambiente.
9	INDUSTRIAS DEL PLÁSTICO LAGUNA S. A. C. 	RECICLAJE DE PLÁSTICO	JORGE LAGUNA	GERENTE COMERCIAL	Casi el 100% de PET sirve para fibras textiles sintéticas, es decir, el poliéster. Es importante contribuir en la sociedad con materiales a base del reciclado del PET, por ejemplo, bolsas para los supermercados; de esta manera, se evita el uso de bolsas plásticas.
10		RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE	NATALY MENA	SOCIA FUNDADORA	El sector de restaurantes de comida saludable crece con expectativas positivas. Trabajan a consignación; el proveedor los visita cada dos semanas. El margen es de 40%. La rotación de agua es a razón de diez botellas por día; solo trabajan con agua San Mateo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los hallazgos de las entrevistas a expertos fueron los siguientes:

- El público objetivo debe estar plenamente identificado para definir el canal de venta correcto. Si el público objetivo conoce o está familiarizado con el atributo de alcalinidad que tiene el agua y el producto está donde puede adquirirlo, se habrá avanzado mucho.
- Un producto *commodity* como el agua debe tener un atractivo particular que conecte con el consumidor. Podrían ser aspectos sociales, de seguridad, estima o tan simple como un empaque atractivo; finalmente, este último es el que le da visibilidad al producto porque es el primer contacto con el consumidor.
- El agua es un producto estacional; durante los meses de verano la demanda sube, pero durante los meses de invierno el consumo baja. Por ello, debe reinventarse de una forma sostenible en el tiempo.
- Es importante cambiar el concepto de que el consumo de agua se da mayormente en verano porque es la temporada de más calor.
- Una sugerencia sería incluir el concepto “Siéntete especial no solo en verano sino todos los días del año”. Si el principal *driver* de compra de agua en el mundo es “saludable”, el consumo de agua no debería disminuir, pues la mayoría de personas desean estar saludables todo el tiempo y no solo en verano.
- Es importante potenciar el consumo de agua teniendo otras motivaciones poderosas como bajar de peso, dieta y belleza.

### **3.3 Focus groups**

Se realizaron dos *focus groups* de diez y doce personas, respectivamente. Los participantes fueron hombres y mujeres en un rango de edad de 25 a 45 años, del segmento socioeconómico B. Los hallazgos principales fueron los siguientes:

- Los *drivers* de consumo de agua encontrados fueron salud, porque es un hábito alcanzable que no requiere de esfuerzos adicionales; belleza, porque mantiene la piel hidratada y controla el peso; e hidratación, porque es necesario después de hacer deporte o actividad física.
- El consumidor prefiere agua envasada en botella de plástico, más que en cartón o en bolsa. En casa, ingiere agua hervida o agua embotellada en presentación de dos litros; solo cuando está fuera de casa, consume agua embotellada personal o de filtro.



- Los canales de venta preferidos son las bodegas y las tiendas de conveniencia porque les genera confianza a los consumidores. No compran agua a vendedores ambulantes porque tienen la percepción de que es adulterada.
- Los atributos más valorados están relacionados con el sabor, el precio y la orientación social de la marca. Consideran que el envase biodegradable es cada vez más relevante. La presentación, la trayectoria de la marca y los beneficios para la salud también son valorados.
- Las marcas más recordadas son Cielo, San Luis y San Mateo. Una marca nueva podría estar ubicada en el cuadrante de posicionamiento cerca de San Mateo, incluso con un precio mayor.
- San Mateo tiene mayor valoración para los participantes por su naturalidad y sabor. Sin embargo, no es considerada una marca cercana.
- San Luis tiene una ecuación adecuada entre precio y calidad. Sin embargo, no llega a ser el producto ideal porque no es agua de manantial. Es una marca saludable y cercana para los participantes.
- Cielo es percibida como una marca muy accesible, pero con calidad inferior a la esperada en la categoría.
- Solo una minoría conoce el concepto alcalino; las asociaciones son positivas. En general, no conocen el concepto, y algunos lo relacionan con pilas o baterías. No obstante, cuando se les explica y entienden el significado de lo que es alcalino, el resultado es un elevado grado de aceptación.
- La prueba del producto incrementa en gran medida la intención de compra. El producto fue bien evaluado por los participantes del estudio. Ocupó el primer y segundo puesto en las dinámicas de sabor. No generó rechazo en ningún participante.
- Se debe trabajar el empaque, la etiqueta y el eslogan, el cual debe relacionarse con el término alcalino.

### **3.4 Encuesta**

Los datos de la encuesta fueron los siguientes: tamaño, 460 encuestas virtuales; grupo objetivo de 25 a 45 años de los segmentos A, B y C; hombres y mujeres (ver Anexo 7 para el cuestionario completo). Los hallazgos principales de la encuesta fueron estos:

- El nivel de confianza fue de 95% con un margen de error con 5%.
- La muestra tuvo 54% de respuestas de mujeres y 46% de hombres.
- Un 25% de la muestra practicaba deporte tres veces por semana.
- El 57% de la muestra tomaba de uno a cuatro vasos de agua al día.

- El 63.45% prefiere consumir agua embotellada frente a otras opciones (del caño o hervida). Entre las razones mencionadas para esta preferencia, resaltaban el sabor y poder sentirse saludable. Asimismo, se encontró que un 45% de los encuestados consumen agua para hidratarse y un 30% considera que es bueno para la salud.
- La frecuencia de consumo se encuentra entre dos a tres veces por semana a todos los días (71%).
- Los puntos de contacto preferidos por los consumidores son los supermercados, bodegas y *minimarkets*, mientras que la frecuencia de compra es semanal en el 50% de los casos.
- El sabor, el precio y el envase son los atributos más valorados.
- El 60% no conoce aún el significado de *alcalino*. Luego de explicar el significado, el público se mostró interesado en adquirir una nueva agua alcalina, pagando aproximadamente hasta S/ 2 por una presentación de 500 ml.
- El 45% de los encuestados confía más en el agua embotellada plástica.
- Los consumidores apreciarían que el envase fuera biodegradable.

#### **4. Conclusiones generales de la investigación de mercados**

- Los cambios de hábitos y la tendencia por preferir productos saludables originan que la producción de agua embotellada alcalina se convierta en una oportunidad atractiva.
- Los expertos precisan que las marcas más reconocidas enfocan sus esfuerzos a la temporada primavera-verano, lo cual limita el consumo en el año. Si beber agua es más saludable que las gaseosas, los esfuerzos para incrementar el consumo de agua deben estar presentes todo el año.
- La percepción es que en Lima cada vez se consume más agua, pero a nivel regional es una de las ciudades que menos agua embotellada consume. Ello ocurre por las pocas marcas de agua que existen, el bajo nivel de recordación de las marcas, y por las aguas mejor posicionadas, como San Luis, Cielo y San Mateo, manejadas por grandes corporaciones que se llevan una gran parte de la participación, lo cual dificulta el ingreso de marcas locales nuevas.
- El resultado de la encuesta muestra que hay una oportunidad para comercializar agua embotellada alcalina en la medida que el principal beneficio sea explicado claramente, y el consumidor lo asocie como saludable.

- Los expertos precisan que, si el producto vende salud y se posiciona de esa manera, no será considerada como una agua embotellada común.
- La encuesta brinda información de frecuencia de compra, lugares de compra y medios de comunicación usados por los consumidores en relación con el producto. En el *focus group*, varios participantes precisaron que la compra de agua en presentaciones grandes era planificada y en presentaciones personales era por impulso.
- En el *focus group*, el plástico fue el material más aceptado para el consumo del agua, dejando atrás el agua en bolsa o caja. No obstante, los participantes son conscientes del daño que causa el plástico al medio ambiente y consideran que, si el envase es biodegradable, reciclable, o no contamina el medio ambiente, sería muy bien aceptado por ellos.
- Los *drivers* más importantes son el sabor y que sea saludable, lo cual sirve para la elaboración de la propuesta de valor.
- El canal moderno y el tradicional están abastecidos por las marcas con mayor inversión publicitaria. Sin embargo, se identifica, en la visita a campo, que las marcas premium han ingresado a supermercados con segmentos más bajos como Tottus o Plaza Vea.
- Los expertos recomiendan que la oportunidad de negocio del agua está en la diferenciación y en el ingreso a nichos nuevos, con canales de ventas especializados dirigidos a clientes con mayor poder adquisitivo y aspiracionales. Resaltan que, en dicho nicho, muchas veces la compra es para alimentar una vanidad oculta de sentirse único y diferenciarse de los demás que por otras razones.
- Se plantea que el ingreso del producto sea por segmentación geográfica para llegar progresivamente al público objetivo en Lima Metropolitana.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Misión

«Somos una empresa peruana que comercializa agua saludable alcalina para aquellas personas que desean cuidar de su salud y la de su familia».

### 2. Visión

«Ser la marca referente de agua saludable que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas con soluciones innovadoras».

### 3. Matriz de Análisis FODA

A continuación, en la Tabla 8, se presenta el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

**Tabla 8. Matriz de Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>		<b>DEBILIDADES (INTERNO)</b>	
	Envase “Easy Drink”. El diseño de la boquilla de la botella tiene un ángulo de 45°, lo que brinda ergonomía para el consumidor final. El agua que utiliza el proveedor atraviesa menos procesos de tratamiento, lo cual permite ahorro en la producción del agua alcalina. El principal proveedor cuenta con la infraestructura y maquinaria con una capacidad instalada de 60% o 605.000 litros al mes.		Tener un solo proveedor es un riesgo. El gasto de transporte o flete desde Paramonga (lugar de fabricación) a Lima es elevado. El agua del proveedor es subvencionada por Quimpac (ex empresa Paramonga). Si dejara de proveerla, los costos se incrementarían y serían trasladados al producto nuevo. La empresa es nueva. El agua alcalina no proviene de una fuente natural, se hace de manera externa, es tratada.
<b>OPORTUNIDADES (EXTERNO)</b>		<b>AMENAZAS (EXTERNO)</b>	
	Tendencia del consumidor a una vida saludable. El mercado de venta de agua embotellada viene creciendo 14% (El Comercio 2016) Mercado por explotar. El agua alcalina aún está en la fase inicial de conocimiento en el mercado. Oportunidad de crecimiento a través de franquicias Oportunidad para ingresar al canal corporativo (hotelero u otros) La diversidad de climas a nivel nacional brinda la oportunidad para que la marca ingrese a zonas de climas cálidos. Iniciativa de las empresas para tratar residuos plásticos		El acceso a financiamiento bancario es difícil. Los canales de distribución están concentrados en las grandes embotelladoras Backus y Coca Cola. El contexto político puede afectar el crecimiento económico en los siguientes años. Existe inseguridad en la zona donde opera la planta de nuestro principal distribuidor Problemas futuros para el acceso al agua  El incremento del sueldo mínimo puede afectar la planilla de la empresa.  Pérdida de competitividad por no incursionar en acciones de reciclaje eficientes.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La empresa debe aprovechar la tendencia por el consumo de alimentos saludables y enfocar la marca con el empaque ergonómico y con el atributo alcalino, vinculándolo al consumo responsable y al reciclaje eficiente.

#### 4. Objetivos de marketing

A continuación, en la Tabla 9, se presentan los objetivos de marketing.

**Tabla 9. Objetivos de marketing**

OBJETIVOS DE MARKETING		CORTO PLAZO (1 AÑO)	MEDIANO PLAZO (2 A 4 AÑOS)	LARGO PLAZO (5 AÑOS)
NEGOCIO	VENTAS	S/ 1 MM	(+) 5%	(+) 5%
	MARKET SHARE EN LIMA	0.5%	1%	2%
PERCEPCIÓN DE MARCA	RECORDACIÓN DE MARCA	8%	15%	25%
COMPORTAMIENTO	ENGAGEMENT (COMENTARIOS NEGATIVOS/POSITIVOS)	<10%	<10%	<10%
	SATISFACCIÓN	80%	90%	90%
	RECOMPRA	40%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 5. Estrategia genérica

Con base en la teoría de Porter (2002) de estrategias genéricas, la propuesta de agua alcalina se basará en la “diferenciación por enfoque o segmentación” considerando que el agua es un producto *commodity*, masivo, cuya presencia en el mercado peruano está dominada por dos marcas de agua embotellada (ambas alcanzan el 80% de participación). Por ello, se considera una oportunidad el poder llegar a segmentos nuevos, un público más especializado que busca cuidar de su salud. Entonces, se buscará marcar la diferencia dándola a conocer como el agua más saludable y de mejor sabor debido a los componentes altamente alcalinos que contrarrestan los ácidos que otros productos alimenticios generan en el cuerpo.

El atributo “más saludable” hoy no es ocupado explícitamente por ninguna agua embotellada en la evaluación de posicionamiento de marcas. La oferta de agua alcalina se diferenciará en la promesa de valor que brinda mayor salud como consecuencia del equilibrio del pH.

La diferenciación por enfoque o segmentación, según Porter (2002), indicada en la Tabla 10, protege al producto de otros competidores con productos similares y/o sustitutos, disminuye la sensibilidad de precios, puede obtener mayor rendimiento, reduce el empoderamiento de los proveedores y permite tener márgenes más elevados.

**Tabla 10. Estrategia competitiva genérica**

		VENTAJAS ESTRATÉGICAS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO		SINGULARIDAD PERCIBIDA POR EL CONSUMIDOR	POSICIÓN DE BAJOS COSTOS
	TODA LA INDUSTRIA	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGOS EN COSTOS
	SOLO UN SEGMENTO	ENFOQUE (SEGMENTACIÓN O ESPECIALIZACIÓN)	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter, 2002.

## 6. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento que se seguirá para la propuesta de agua alcalina es la de penetración de mercado (ver Tabla 11). Se considera que dicha matriz se aplica para productos que ya tienen presencia en el mercado, por lo que en este escenario la acción de búsqueda de penetración es la mejor estrategia.

Las acciones buscarán:

- **A corto plazo:**
  - La captación de clientes de la competencia con un mercado concentrado en dos principales marcas: San Luis y Cielo.
  - Captación de no consumidores actuales, mediante la generación de contenido que explique los beneficios del agua alcalino.
- **A mediano plazo:**
  - Buscar innovaciones, con nuevos sabores para el agua, pero siempre alrededor del elemento alcalino “la más saludable”.

**Tabla 11. Matriz Producto - Mercado**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

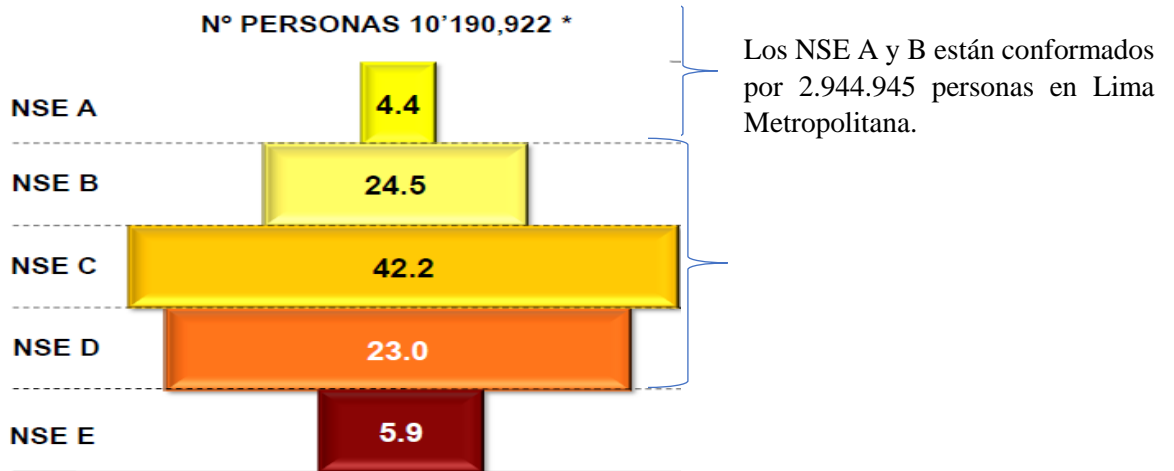
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Midlands State University, 2017.

Entonces, se buscará atraer clientes actuales de la categoría en el corto plazo y a nuevos consumidores que vean atractividad en el producto nuevo. Los esfuerzos estarán dirigidos a generar prueba de producto, dar a conocer los beneficios y mostrar una imagen diferenciada.

**7. Estrategia de segmentación de mercado**

Se realiza una segmentación orientada al consumidor por geografía y grupo de edad (ver Gráfico 11).

**Gráfico 11. Distribución de la población peruana por NSE Lima**



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), 2017.  
Elaboración: Propia.

Los niveles socioeconómicos A y B son los elegidos debido a que cuentan con mayor grado de instrucción. El consumidor es más exigente en su comportamiento, por lo que sus hábitos de consumo estarán orientados al cuidado de la salud, y lo llevará a invertir su poder adquisitivo en

productos relacionados con esta necesidad. Adicionalmente, se consideraron otros aspectos para la segmentación, los cuales se presentan en la Tabla 12.

**Tabla 12. Criterios de segmentación**

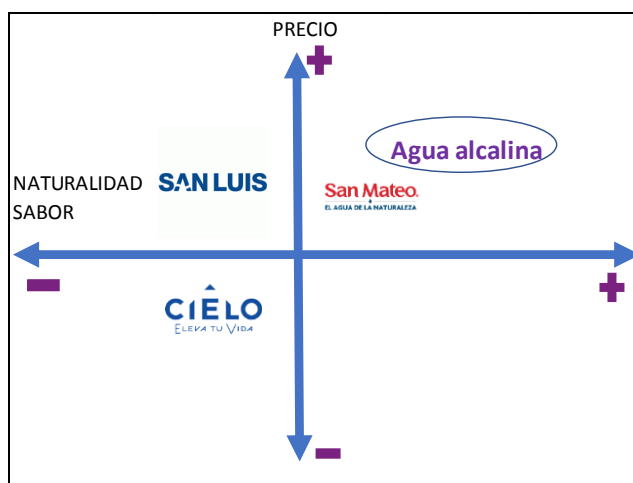
Geográfico	Lima Metropolitana.
Demográfico	NSE A y B, edad de 25 a 45 años.
Estilo de vida	De acuerdo a estilos de vida de Arellano (2018), el segmento se identifica como Sofisticados, Progresistas y Modernas; valoran los productos de calidad; son aspiracionales; y pueden pagar un poco más por un producto que consideran de valor.
Psicográfico	Se identifican personas deportistas o personas que buscan cuidar de su salud, consumidores de agua embotellada.
Por uso	Los de mayor frecuencia, los que compran por impulso, los ocasionales y los que gustan de experimentar nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 8. Estrategia de posicionamiento

La estrategia será la de posicionamiento bidireccional debido a que el agua embotellada Alkali tiene más de un atributo, se diferenciará por su componente alcalino, por el diseño innovador del empaque y por el sabor. La estrategia cumple los tres criterios postulados por Kotler y Keller (2009), quienes determinan que la asociación de marca puede funcionar si hay: Conveniencia, facilidad de entrega y diferenciación. Es conveniente debido al beneficio que brinda el componente alcalino, es accesible porque estará al alcance del consumidor y se diferenciará por el empaque innovador y sabor. Ello, según la etapa de investigación cualitativa, se relaciona con lo esperado por el público objetivo, para lo cual se elaboró un mapa de percepción, que se muestra en el Gráfico 12.

**Gráfico 12. Mapa de percepción de marcas**



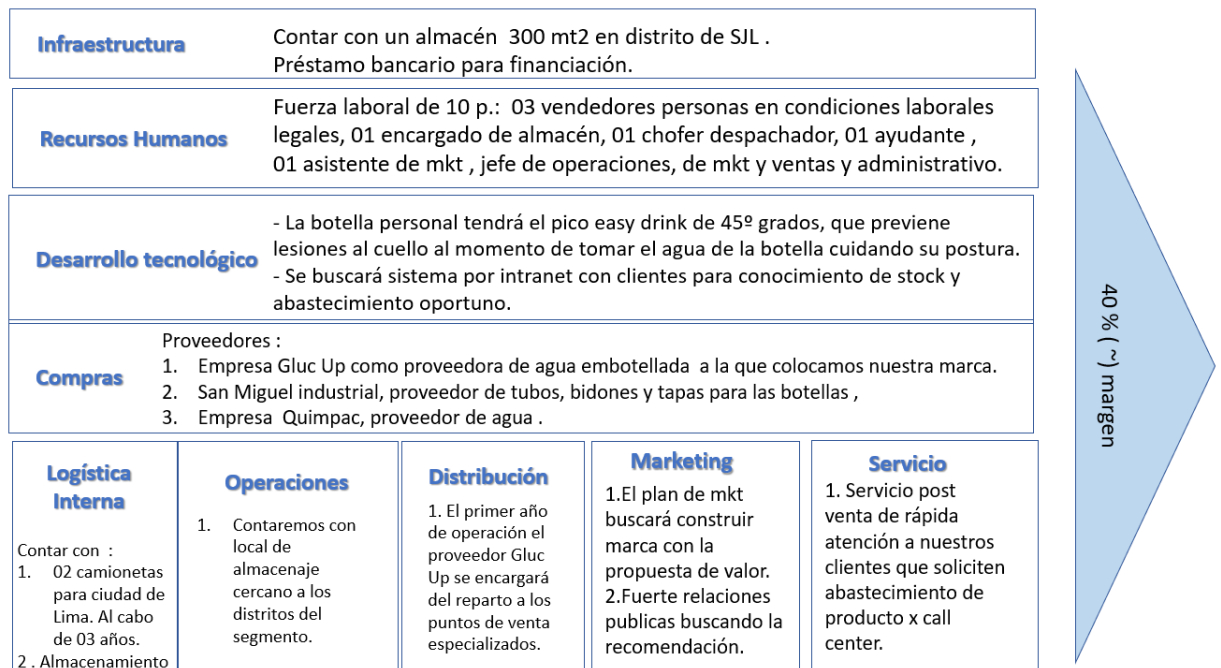
Fuente: Etapa de investigación cualitativa – *focus group*.



## 9. La cadena de valor

En la cadena de valor de la empresa Alkali (ver Gráfico 13), se identifica que el desarrollo tecnológico es un proceso relevante diferenciador para el valor final del producto en sí por su empaque innovador.

**Gráfico 13. Cadena de valor de Alkali**

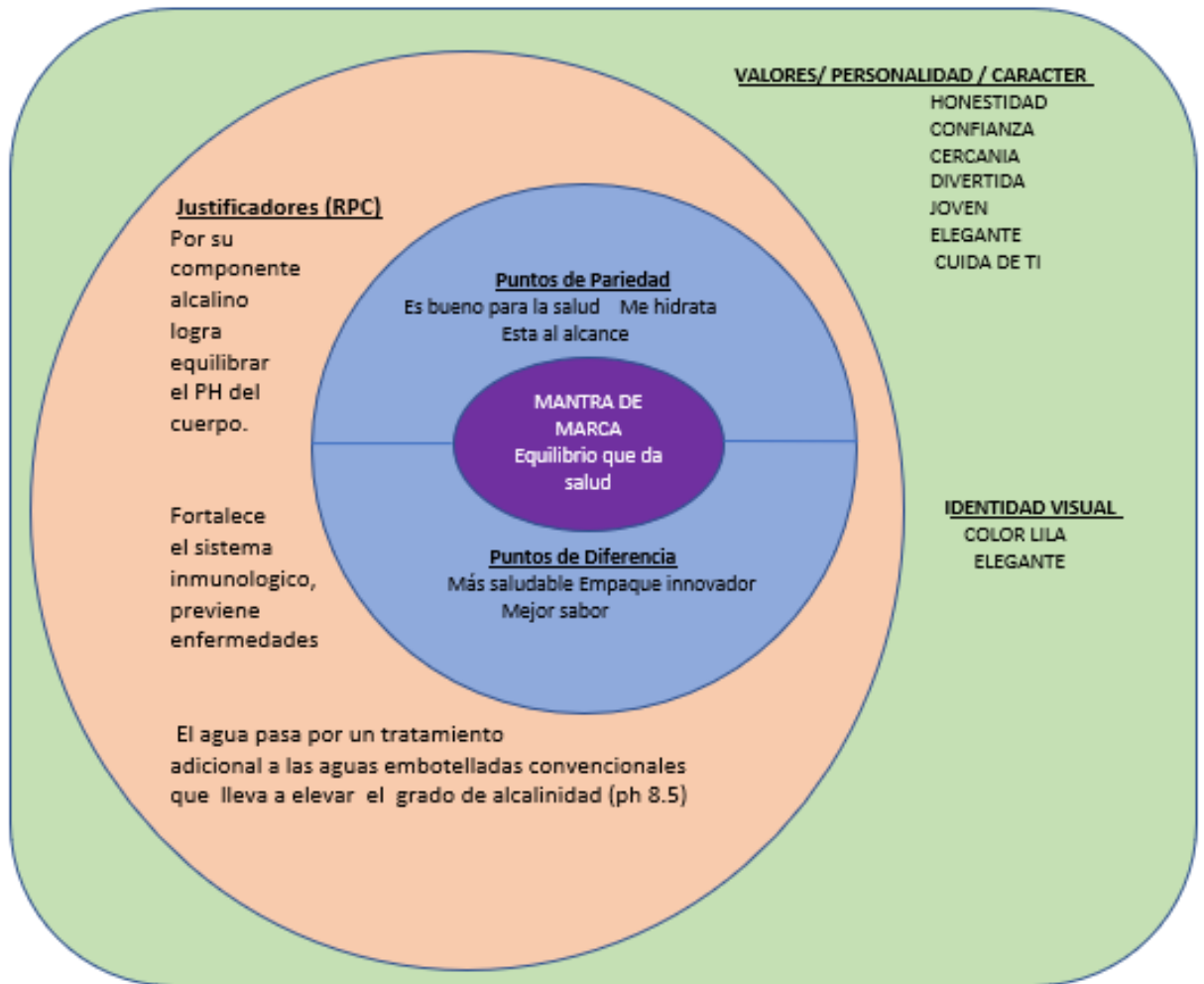


Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 10. Estrategia de marca

Kotler y Keller (2009) señalaron que, para la definición de la estrategia de marca, se debe comunicar qué es y qué no es la marca, su personalidad, su carácter, sus valores, su razón de preferencia, y sus puntos de diferenciación y de paridad; con ello, se debe construir el mantra de marca: su esencia. Esto, además, ayuda a entender cómo debe representarse la marca ante los consumidores. Así, se define el mantra del proyecto agua alcalina como se presenta en el Gráfico 14 (basado en la metodología de Kotler y Keller 2009: 287).

**Gráfico 14. Mantra de marca Agua Alcalina**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El nombre de la marca elegido es Alkali y es el resultado de la encuesta y testeó en el *focus group*. El nombre hace referencia al componente alcalino y la frase que la acompaña es “equilibrio que da salud”. Las letras tienen formas curvas haciendo referencia a las ondas del agua y el color lila representa al elemento alcalino. Mayor detalle sobre el manejo de la marca se podrá ubicar en el Anexo 9. En el Gráfico 15, se puede observar la marca de Agua Alkali.

**Gráfico 15. Marca de Agua Alkali**

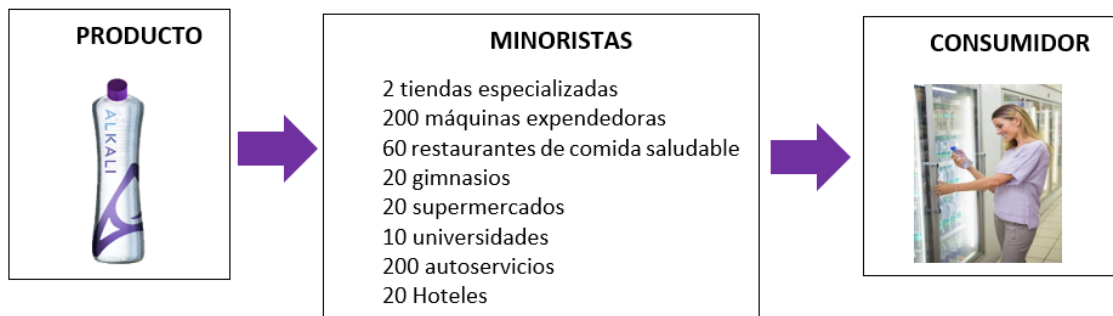


Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 11. Estrategia de clientes

El producto, en la etapa inicial, se comercializará llegando a dos clientes, el canal y el consumidor. Los *key account managers* (KAM) utilizarán estrategias distintas para cada cliente. Para minoristas, se utilizará publicidad BTL, módulos personalizados, material POP en las góndolas. El tipo de venta del KAM al minorista será directa, porque el canal es corto, las semanas de inventario serán tres semanas y los días de crédito serán treinta. Para el consumidor final se utilizará publicidad BTL con activaciones en el punto de venta, por ejemplo, degustaciones. También se utilizará publicidad ATL y la radio será el medio masivo de difusión. En el primer año, el modelo de distribución a los clientes será según se presenta en el Gráfico 16. No se recurrirá a mayoristas ni distribuidores.

**Gráfico 16. Modelo de distribución Alkali**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Debido a que el agua alcalina requiere de información adicional para dar a conocer los beneficios del nivel de pH en el organismo, la estrategia para consumidores finales es generar contenido para el nuevo producto. De acuerdo con Kotler (2018: 98) «la curiosidad de los consumidores se consigue ofreciendo información atractiva, pero sin desvelar demasiado. Esa opción de generar curiosidad tiene que ver con el enfoque llamado marketing de contenidos; se crea y distribuye contenido relevante para la vida de los consumidores, pero asociándolo al mismo tiempo con una determinada marca».

La idea es presentar un producto que despierte curiosidad. En ese sentido, los contenidos por desarrollar serán presentados por cinco vías posibles:

- Envase y etiqueta del producto

- Punto de venta: a través de activaciones de producto y juegos didácticos, se podrá ayudar a los consumidores a tener en mente y entender los beneficios del equilibrio en el pH.
- Web de la marca: además de información institucional, se incluirá una sección con información relacionada a los temas de tratamiento de agua, beneficios alcalinos, tendencias y tratamiento de residuos plásticos.
- Redes sociales: además de *posts* informativos se activarán miniconcursos que afiancen la recordación y permita a las personas interactuar con la marca.
- Auspicios, activaciones al aire libre: se realizarán en gimnasios o en eventos para deportistas de fines de semana en el malecón de Miraflores o junto al Cuartel General del Ejército (conocido como Pentagonito) u otros lugares en los que sea posible hacer prueba de producto y presentar información educativa para los consumidores.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

#### 1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor del producto es ser el agua “más saludable, con el empaque más innovador y de mejor sabor”. Los resultados de la investigación identificaron estos tres factores como los más valorados en el agua que el público objetivo desea beber. Cuando se presentan los beneficios del agua alcalina, la intención de compra aumenta por los beneficios funcionales explicados. En la Tabla 13, se presenta la evaluación de la propuesta de valor.

**Tabla 13. Evaluación de la propuesta de valor**

Estándares de Excelencia de Propuesta de Valor	Importancia	Desempeño	Oportunidades de mejora/plan de acción	KPI
	1=nada, 5=mucha	1=bajo, 5=alto	Lo que se realizará para mejorar el desempeño	Métricas
Se cuenta con un proceso de introducción de nuevos productos validado por el mercado.	3	3	El proceso parte de la investigación de mercado que identifica una oportunidad de nuevo producto.	Número de <i>focus group</i> al año
Se tiene la seguridad de producir lo que el cliente quiere comprar.	5	4	Se mantendrá la validación de satisfacción del consumidor del producto.	<i>Net Promoter Score</i> (medida de lealtad a la marca)
Se dispone de información que sustenta la superioridad del producto.	4	3	Mediante encuestas se mantendrá esta medición. Mediante incremento de venta	Incremento de venta
Se cuenta con un proceso para identificar nuevas oportunidades de negocio.	5	3	Mediante investigación del producto, comentarios de clientes en redes sociales	<i>Engagement</i> <10%
TOTAL	4.25	3.25		

Fuente: Elaboración propia, basada en el test de seis elementos, curso Marketing de Productos de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

Se considera en la evaluación de la propuesta de valor que sí se tiene la metodología para contar con una propuesta de valor acorde a lo que los clientes buscan. Con una valoración de 3,25 sobre 4,25 asignados, se considera que se cuenta con una propuesta de valor y marca válida con base para crecimiento adaptado a la dinámica cambiante del mercado.

#### 1.2 Propósito de la marca

«Mejorar la salud de las personas cambiando los hábitos alimenticios a productos naturales para que logren tener una vida más saludable».

### 1.3 Radiografía del producto

Se evaluó el detalle de los productos disponibles en el mercado para identificar oportunidades de innovación en la presentación que puedan otorgarle valor agregado al producto final. En la Tabla 14, se muestran los principales atributos identificados.

**Tabla 14. Radiografía del producto**

<p><b>TAPA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reutilizable plástico</li> <li>2. Plástico con logo</li> <li>3. Metalizado</li> <li>4. Con diseño creativo/letras de colores/</li> </ol> <p><b>FORMA DE BOTELLA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tubular (Evian)</li> <li>2. Triangular ( Baidot/ Pelegrino)</li> <li>3. Tubular curvo (San Benetto)</li> </ol> <p><b>CONTENIDO DEL AGUA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calcio</li> <li>2. Sodio</li> <li>3. Bicarbonato</li> <li>4. Magnesio</li> <li>5. Residuos varios</li> <li>6. Alcalino/ agua tratada</li> <li>7. Sabor fruta</li> <li>8. Vitaminizada</li> </ol> <p><b>CANTIDAD DE AGUA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 250 ml (Glacial)</li> <li>2. 330 MI (Baidot)</li> <li>3. 500 MI (San Benetto/ Ph 9+ / San Pelegrino/ Evian / Panna)</li> <li>4. 520 MI (Cielo Q10)</li> <li>5. 625 MI (Cielo Life 8.5)</li> </ol>	<p><b>Partes de una botella</b></p> <p><small>Infografía: Juan Carlos Sánchez Guirao</small></p> 	<p><b>MATERIAL DE ENVASE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plástico</li> <li>2. Vidrio</li> <li>3. Lata Reciclable</li> <li>4. Plástico</li> </ol> <p><b>ETIQUETA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que cubre el 80% de la botella ( Cielo Q10/ PH 9+ / Vida vitaminizada/ Baidot)</li> <li>2. Que cubre el 40% de la botella ( Evian/ San Pelegrino / Panna/ San Mateo)</li> <li>3. Que cubre el 30% de la botella (Cielo 8.5 pH/ San Benedetto)</li> </ol> <p><b>COLOR DE ETIQUETA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparente</li> <li>2. Color</li> </ol> <p><b>CONTENIDO DE ETIQUETA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta da valor.</li> <li>2. Año de creación</li> <li>3. Imagen de marca</li> <li>4. Lugar de origen</li> <li>5. Componente</li> </ol> <p><b>COLOR DE BOTELLA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verde</li> <li>2. Azul</li> <li>3. Transparente</li> </ol>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Así se plantea un agua embotellada alcalina cuya presentación tenga forma ergonómica y cuide la salud del consumidor. Dicha propuesta, bajo la teoría de jerarquía de valor de producto, de Kotler y Keller (2009), se trata de un *producto ampliado* (para mayor referencia, revisar Anexo 8). La presentación tendrá el formato *easy drink*, que es un tipo de botella cuyo ángulo de 45° grados facilita beber su contenido y en especial previene lesiones en el cuello por movimientos que no son ergonómicamente saludables (ver Gráfico 17).

**Gráfico 17. Botella *easy drink***



Fuente: Yanko Design, 2018.

Es una propuesta diferente que buscará difundirse a través de videos tutoriales e *influencers*. Los componentes del agua serían los presentados en la Tabla 15.

**Tabla 15. Componentes de agua alcalina**

Elementos	Proporción en mg/l
Residuo seco a 180°C	47,9
<u>Calcio (Ca<sup>2+</sup>)</u>	155,0
<u>Magnesio (Mg<sup>2+</sup>)</u>	55,0
<u>Sodio (Na<sup>+</sup>)</u>	11,8
<u>Bicarbonato (HCO<sub>3</sub><sup>-</sup>)</u>	445

Fuente: Gluc Up – Entrevista a expertos.

Los componentes mencionados están dentro del rango de lo que se consideró un agua saludable para el consumo de las personas, de acuerdo con el estudio realizado en España (Villarreal, 2017), en el Gráfico 8. Las presentaciones definidas son de quinientos mililitros, de un litro y de siete litros. Las dos primeras contarían con pico *easy drink* (ver Gráfico 18 y Gráfico 19).

**Gráfico 18. Diseño de botella Alkali**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 19. Presentaciones Alkali**



**500ml**

Altura: 24.5cm  
Ancho: 6.0cm  
Easy Drink  
Pack de 12



**1L**

Altura: 27.9cm  
Ancho: 7.7cm  
Easy Drink  
Pack de 6



**7L**

Altura: 35.0cm  
Ancho: 17.2cm

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Estrategia de precios

La estrategia de descreme fue la elegida para Alkali debido a que se identificó una oportunidad para ubicar a la marca en botella personal a un precio de entre S/ 3 a S/ 4, siendo S/3.99 el precio sugerido. Para determinarlo, se usó la herramienta de *price brand ladder* (ver Tabla 16). Las variedades alcalinas figuran desde un precio de S/ 3.50.



Tabla 16. Price brand ladder agua embotellada

Participac. mercado	BRAND PRICE LADDER : AGUA EMBOTELLADA 500 ML - 625 ML		Precio	Ratios	Categoría	
3%	VOSS		S/. 8.90	742%	SUPER PREMIUM	
	EVIAN		S/. 6.99	466%		
	SAN PELEGRINO		S/. 5.99	399%		
	AGUA PANNA		S/. 5.99	399%		
	BLU SUPREME (ALCALINA) 8.5 PH / CABREROIA		S/. 4.50	300%		
	ALKALI S/3.99		S/. 3.50	233%		
	ALKA + 9.5 PH		S/. 3.50	233%		
	SAN BENEDETTO		S/. 2.30	153%		
	SOCOSANI		S/. 1.60	107%		
	YAQUA 8.5 PH		S/. 1.50	100%		
9%	SAN MATEO/ CIELO LIFE 8.5PH		S/. 1.50	100%	Masivo	
43%	SAN LUIS		S/. 1.50	100%		
	GLACIAL 8.5 PH		S/. 1.30	87%		
42%	CIELO		S/. 1.20	80%		
3%	VIDA / SAN CARLOS		S/. 1.00	67%		
	Chirita		S/. 0.50	33%		Economico

Fuente: Elaboración propia, 2018.

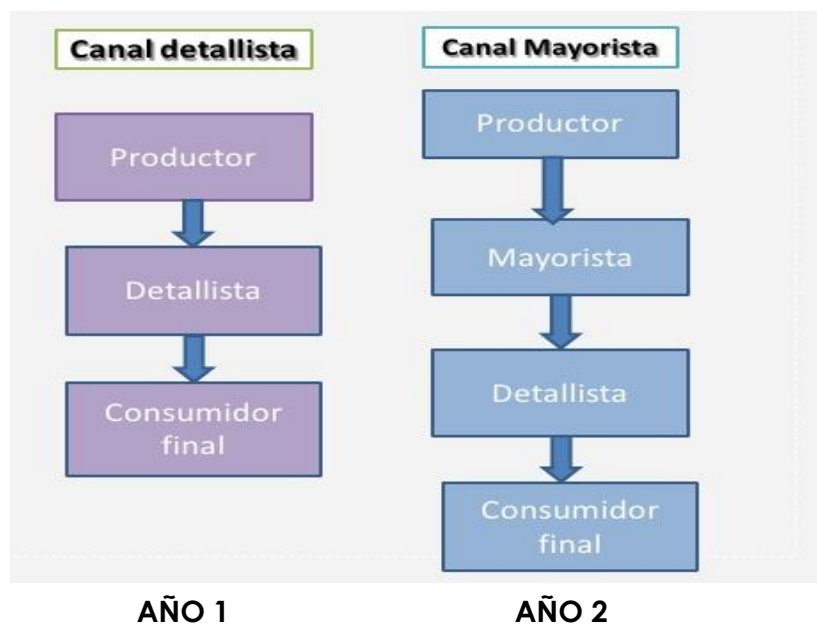
Si bien se observa que el segmento por debajo de los líderes no tiene tantos competidores, se descarta participar en este espacio, debido a que no se alinea con el público objetivo de Alkali.

### 3. Estrategia de plaza

En el primer año, se utilizará el canal detallista o corto. La logística y la distribución del producto estarán a cargo del proveedor, quien dejará el producto directamente en los puntos de venta (tiendas especializadas, máquinas expendedoras y restaurantes). El canal detallista o canal corto se caracteriza por constar de tres niveles (fabricante, intermediario y consumidor final). Usualmente, se usa este canal cuando la oferta del sector se concentra en pocos jugadores, tal como sucede con la categoría aguas en el Perú, la cual es dominada por tres grandes marcas: Cielo (AJE), San Luis (Coca Cola) y San Mateo (Backus).

En el segundo año, se migrará al canal mayorista o canal largo, debido a que se ha previsto llegar a más locales; además de los indicados en el primer año, se incluirán gimnasios, tiendas por conveniencia, autoservicios, universidades y supermercados, entre ellos, Wong y Vivanda. El canal mayorista se caracteriza porque está compuesto por cuatro o más niveles; este canal se usa para productos de gran demanda y cuando el fabricante no es capaz de difundir el producto a todo el mercado consumidor. A continuación, en el Gráfico 20, se observa la estrategia de canal Alkali.

**Gráfico 20. Estrategia de canal Alkali**



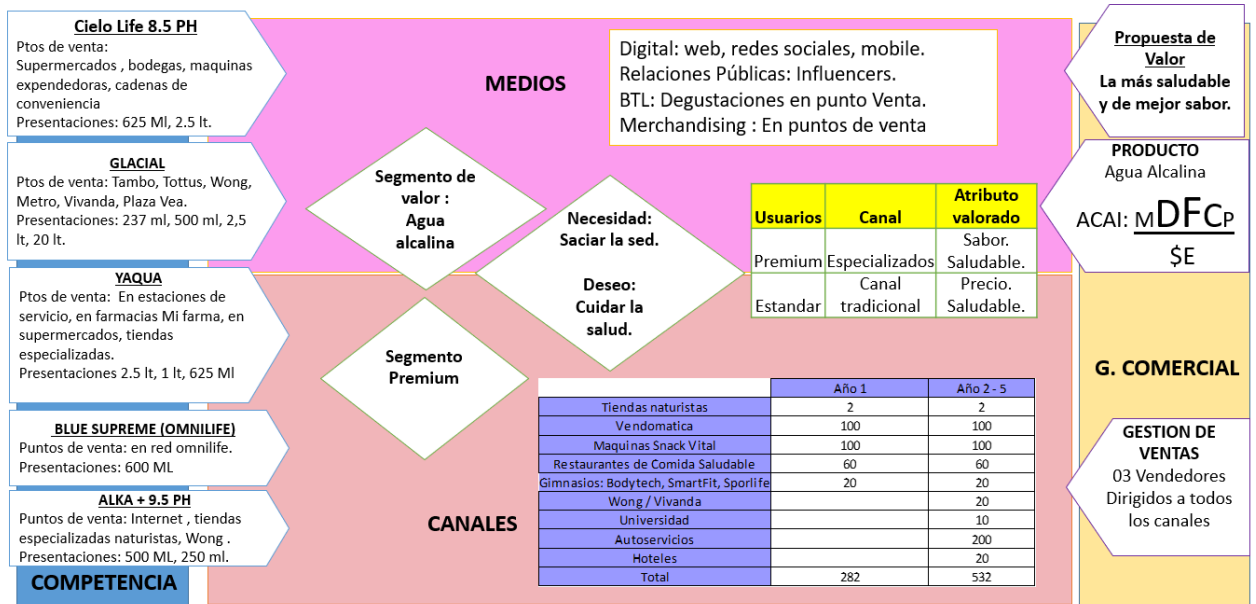
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información del curso Key Account Management de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

- **La arquitectura del canal**

- **Puntos de venta:** los puntos de venta iniciales serán tiendas especializadas en productos orgánicos, artesanales y/o naturales. También se incluirán máquinas expendedoras de alimentos y restaurantes. En el segundo año, se considerará ingresar a gimnasios, tiendas por conveniencia, autoservicios, universidades, y supermercados Wong y Vivanda.
- **Almacenamiento:** inicialmente, no se contará con un almacén propio. La distribución estará a cargo del proveedor, quien abastecerá al punto de venta directamente. Para ello, se consideró la antigüedad de los camiones, su capacidad, las horas de transporte, el tamaño del producto, la resistencia, la caducidad y la manipulación de la botella para que el consumidor acceda al producto en perfectas condiciones.
- **Intermediarios:** se contratará a mayoristas, con experiencia en el giro y flota de camiones para la repartición del producto, y se arrendarán espacios de almacenamiento en puntos estratégicos en la medida que se perciba crecimiento del negocio.
- **Competencia:** es importante observar qué está haciendo la competencia; en este punto no es relevante la actividad de las marcas que concentran el canal de distribución, sino de aquellas que están presentes en los canales y el segmento donde estará el producto nuevo.

Finalmente, considerando la matriz Acción Comercial Análisis Integral (ACAI) (Zavala 2016), para lograr la atraktividad del producto para el canal, desde el segundo año, se tomará en cuenta la calidad de los vendedores y de las relaciones que se puedan formar con cada uno de los distribuidores, y la combinación ideal de margen e incentivos ideales dependiendo de las características de cada canal, siempre considerando mantener saludable la rentabilidad de la empresa. Luego de las estrategias planteadas, el modelo ACAI para agua alcalina sería el presentado en el Gráfico 21.

**Gráfico 21. ACAI Alkali**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción contempla el desarrollo del concepto de marca a través del desarrollo del *insight*, beneficio y razón para creer.

##### 4.1 Concepto de marca

###### 4.1.1 Elementos

- **Insight:** «Sabemos que te preocupas por mantenerte saludable, pero, por las actividades que tienes, no cuidas este aspecto frecuentemente. Consumes agua porque consideras que te ayuda a bajar de peso y también para presumir que cuidas de tu salud. Realmente, quisieras una alternativa que te ayude a cuidar tu peso, te hidrate y que logre balancear el desequilibrio causado por la comida alta en grasas».
- **Razón de preferencia/Beneficios:** «Por eso, te presentamos un agua diferente. Desde el envase, que es ergonómico, hasta el contenido, que es alcalino, cuidan de tu salud».
- **Razón para creer:** «El envase *easy drink* tiene la boquilla con un ángulo de 45°, la cual reduce la inclinación de la cabeza y previene dolores de cuello. El componente alcalino del

agua tiene un pH de 8,5, que balancea el nivel de acidez en tu cuerpo y lo fortalece mejorando tu sistema inmunológico».


#### 4.1.2 Concepto propuesto

«Disfruto del día a día, tengo un ritmo de vida acelerado en el que suelo salir a comer seguido. Mi secreto para mantenerme saludable ante este ritmo es tomar siempre agua. Alkali, con su envase ergonómico, me brinda no solo hidratación, sino también el balance que mi cuerpo necesita para mantenerme saludable. Esto debido a su pH de 8,5, que fortalece mi sistema inmunológico y me ayuda a prevenir enfermedades al reducir el nivel de acidez en el cuerpo».

#### 4.2 Puntos de contacto

Para esta sección, se definió en primer lugar el perfil del comprador. Se identificó como una mujer a la que llamaremos “Jeanette” (ver Tabla 17).

**Tabla 17. Perfil de consumidor agua embotellada**

Nombre	<b>"JEANETTE"</b>	
Perfil	Mujer que trabaja y estudia Vive en San Borja. Es sociable. Es mamá joven.	
Hábitos	Cuida su salud. Busca informarse de noticias que le sumen a su mejora personal y profesional. Cuenta con hábitos saludables. Busca por Google, compra por Internet. Visita Facebook, y sigue referencias de amigos y expertos. Visita lugares especializados. Estudia o estudió en universidad. Por su estatus, frecuenta restaurantes, locales de moda y de cuidado personal.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La finalidad de plantear el perfil del comprador es identificar los puntos de mayor exposición del mismo hacia la marca (ver Gráfico 22).

Gráfico 22. Puntos de contacto de consumidor de agua embotellada



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con lo anterior, se plantea que la mezcla de medios debe tener como foco principal el canal digital; además, se incluirán actividades ATL y BTL.

## 5. Estrategia digital

La finalidad será iniciar la expectativa de la marca transmitiendo los beneficios del aspecto alcalino y de la marca. Las acciones son las siguientes:

- A través de Facebook, se creará el *fan page* de Alkali para la presentación de productos e información de salud relacionados con nuestra marca. Se buscará la interacción con los clientes para que se consiga una mayor cantidad de seguidores.
- Se contará con una web de la marca (ver Gráfico 23) con teléfono para venta de pedidos directo hacia el público final y canal distribuidor.

Gráfico 23. *Landing* de web Alkali



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- A través de la página web, se captarán registros de base de datos para la acción esperada para el público final de enviar correos electrónicos. Estos envíos buscarán generar conocimiento de la marca y la funcionalidad del producto.
- Se utilizará Instagram para generar conocimiento en público joven.
- Publicidad digital en principales páginas web donde se ubica el *target*.
- En Google, se buscará posicionar la marca con palabras claves relacionadas con agua alcalina, agua, salud, saludable, verse bien, alcalino, alcalina, equilibrio, mejorar salud, aguas

embotelladas, comer sano, vegetariano, vegano, gastritis y otras palabras que se vayan posicionando como tendencia relacionada al agua.

- Se buscará aparecer en videos de salud o deporte en YouTube como secciones preferenciales de inversión.
- Se firmará un contrato anual para *influencers*. Se organizará un evento especial para ellos, de manera que se mantengan comprometidos con la marca. Asimismo, se les mostrará el plan de trabajo (en términos de comunicación).

## 6. Estrategia BTL

- **Activaciones:** se contará con impulsadoras, de manera tercerizada que realizarán activaciones de producto los fines de semana. Las activaciones consistirán en pruebas ciegas y brindarán información sobre la importancia del equilibrio del pH en la sangre. El Gráfico 24 muestra el módulo propuesto que se utilizará en las activaciones en el punto de venta.

### Gráfico 24. Alkali - Módulo punto de venta



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Promoción de ventas:** se buscará realizar ventas cruzadas con otras marcas para temporadas especiales del año. Por otro lado, como política de la marca, no habrá descuentos al precio de venta, debido a que la naturaleza del producto no lo requiere así.
- **Merchandising:** se mostrarán módulos personalizados en punto de ventas, material POP en góndolas y para lugares de venta de salud. Será necesario que las personas encargadas se encuentren capacitadas para brindar información al personal de tienda sobre el producto. El Gráfico 25 muestra las piezas de *merchandising* propuestas por desarrollar.



## Gráfico 25. Alkali - Uniforme y *merchandising*



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 7. Estrategia ATL

- **Radio:** la inversión publicitaria en este medio estará dirigida al horario de mañana, tiempo en el que el consumidor se traslada a su trabajo o centro de estudios. El mensaje que se transmitirá aparece en la sección 4.1.
- **Medios impresos:** periódicos y revistas.
- **Paneles:** sólo en puntos estratégicos de Lima.

### 8. Estrategia de relaciones públicas

- Se buscarán entrevistas, notas de prensa en secciones especializadas con la salud, nutrición, deporte y buenos hábitos<sup>1</sup>.
- Se buscará auspiciar eventos deportivos, y otros orientados a temas de nutrición y salud, tales como congresos de salud; por ejemplo, se buscarán relaciones con los organizadores de Entel 10K, eventos de Perú Runners y charlas organizadas por hospitales reconocidos.
- Asimismo, se firmará un contrato anual con *influencers* que puedan representar a la marca: André Carrillo, Alexandra Fuller, Nataly Vértiz, Karen Schwarz.

### 9. Estrategia de fidelización

Se plantea, en el mediano plazo, un programa de lealtad que incluya consumidores que puedan ser captados durante las activaciones. Este programa hará que más personas quieran formar parte de un grupo selecto y se sientan valoradas. Este “club de la salud” organizaría eventos como

---

<sup>1</sup> Más del 70% del segmento objetivo lee periódico (Ipsos 2018).

charlas sobre temas de salud y de reciclaje de residuos. Sobre este último punto, se buscarán alianzas con empresas que usen el plástico reciclado como materia prima.

## 10. Estrategia de personas

La empresa estará compuesta por diez personas:

- En administración y marketing: cuatro personas
- Personal de logística: almacenero, chofer, ayudante de despacho
- Ventas: tres personas. Una en canal tradicional, una en canales especializados y ventas corporativas, y una en canal moderno

Será una organización horizontal en la que la comunicación pueda fluir hacia todas las áreas.

El equipo de ventas se manejará bajo un esquema de eficiencia<sup>2</sup>:

- Definir: la estructura está definida por los tipos de canal que se atenderán.
- Formar: los ejecutivos de venta recibirán formación relevante respecto al producto y sus beneficios, así como información sobre dietas saludables, daños a la salud por una alimentación no sana y tendencias sobre el uso de residuos.
- Iluminar: se buscará generar las relaciones con los canales que permitan compartir información de inventarios de la marca para optimizar los niveles de abastecimiento.
- Entusiasmar: se definirá un esquema de sueldos que sea atractivo para la fuerza de ventas; además, se buscará que esté acompañado de metas exigentes y realizables. Asimismo, se buscará dar seguimiento y *coaching* a la línea de carrera de cada miembro del equipo.
- Controlar: los principales *KPIs* serán para toda la empresa, de manera que se pueda garantizar la colaboración en toda la organización. Estas métricas serán en una primera etapa: ventas, participación de mercado en el canal y rentabilidad.

## 11. Estrategia de procesos

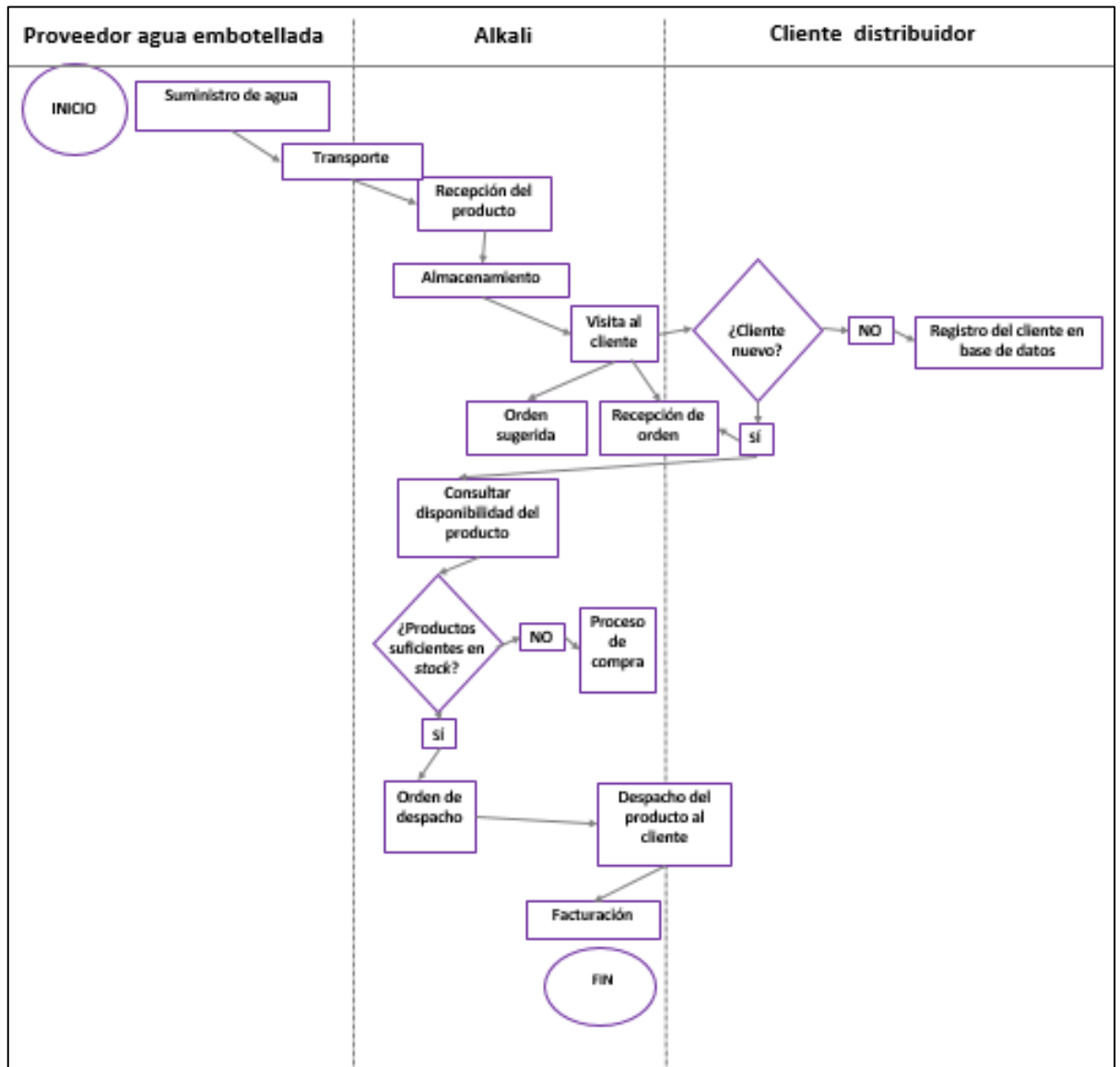
Dentro del proceso de distribución y venta del agua Alkali (ver Gráfico 26), se identifican los siguientes procesos como clave para la empresa:

---

<sup>2</sup> Información basada en apuntes de clases del curso Gerencia de Ventas de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

- Almacenaje: el tipo de almacenamiento utilizado desde el segundo año será PEPS.
- Transporte: a partir del segundo desde el almacén de la empresa hacia los puntos de venta o almacén del canal.
- Planeamiento de ventas: se considera un *stock* mínimo de tres semanas para el plan de abastecimiento del canal.

**Gráfico 26. Alkali - Proceso de venta y abastecimiento**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 12. Presupuesto de marketing y calendario de actividades

A continuación, en la Tabla 18, se presenta el detalle del presupuesto de marketing.

**Tabla 18. Detalle de presupuesto de marketing**

PRESUPUESTO DE MKT	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Online</b>					
Pauta digital	S/ 100,000	S/ 120,000	S/ 138,000	S/ 179,400	S/ 233,220
Web	S/ 50,000	S/ 60,000	S/ 69,000	S/ 89,700	S/ 116,610
Redes sociales	S/ 60,000	S/ 72,000	S/ 82,800	S/ 107,640	S/ 139,932
<b>BTL</b>					
Material POP	S/ 24,000	S/ 105,600	S/ 105,600	S/ 137,280	S/ 178,464
Modulos	S/ 8,000	S/ 24,000	S/ 52,800	S/ 68,640	S/ 89,232
Productora BTL	S/ 17,000	S/ 70,000	S/ 77,000	S/ 100,100	S/ 130,130
<b>ATL</b>					
Impreso	S/ 91,000	S/ 91,000	S/ 100,100	S/ 115,115	S/ 132,382
Paneles		S/ 21,000	S/ 23,100	S/ 26,565	S/ 30,550
Radio		S/ 20,000	S/ 22,000	S/ 25,300	S/ 29,095
Evento de influencers	S/ 30,000	S/ 70,000	S/ 72,100	S/ 74,263	S/ 76,491
Agencia de RRPP	S/ 12,000	S/ 48,000	S/ 52,800	S/ 60,720	S/ 69,828
	S/ 392,000	S/ 701,600	S/ 795,300	S/ 984,723	S/ 1,225,934
ONLINE	S/ 210,000	S/ 252,000	S/ 289,800	S/ 376,740	S/ 489,762
BTL & RRPP	S/ 91,000	S/ 317,600	S/ 360,300	S/ 441,003	S/ 544,145
ATL	S/ 91,000	S/ 132,000	S/ 145,200	S/ 166,980	S/ 192,027
	S/ 392,000	S/ 701,600	S/ 795,300	S/ 984,723	S/ 1,225,934
ONLINE	54%	36%	36%	38%	40%
BTL & RRPP	23%	45%	45%	45%	44%
ATL	23%	19%	18%	17%	16%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las notas al presupuesto son las siguientes:

- Se considera mantener constante la inversión en línea para conservar la relación con el consumidor final.
- Durante los primeros cinco años de operación, es ideal incluir en el presupuesto las activaciones de producto, lo cual ayudará a generar conocimiento de marca y educación al consumidor final sobre los beneficios del producto. Dentro de este presupuesto, también se consideran la producción de los módulos de activación y las góndolas personalizadas de marca.
- Respecto a los medios masivos, se considerará usar medios impresos, paneles y radio. Los esfuerzos del primer año estarán más dirigidos al canal virtual, generación de relaciones públicas y actividades en el punto de venta.

- El evento de *influencers* se mantendrá hasta el cuarto año para luego reevaluar hacia qué otras actividades es posible dirigir el presupuesto.

El cronograma de las actividades de marketing se muestra en la Tabla 19.

**Tabla 19. Alkali - Cronograma de actividades - Primer año**

	Año 0				Año 1											
	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>Pauta digital</b>																
Brief agencia	■															
Aprobación propuesta		■														
Aprobación de piezas			■													
Banners publicitarios					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Facebook					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Youtube					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Instagram					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Web</b>																
Diseño		■														
Producción			■	■												
Publicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Material POP</b>																
Diseño	■															
Producción		■	■													
Distribución				■												
Reposición					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Modulos</b>																
Uniformes		■	■													
Producción de módulos		■	■													
Merchandising					■	■										
Activaciones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Evento de influencers</b>																
Organización	■	■														
Invitaciones		■	■													
Evento				■	■											
Notas de prensa				■	■											

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con relación al cronograma, debe considerarse lo siguiente:

- La campaña en línea se mantiene constante todo el año.
- Las activaciones en el punto de venta serán 4 veces al año, por periodos de dos meses para que puedan generar conocimiento de marca.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Presupuesto

El presupuesto de gastos se compone de la siguiente forma:

- Gastos de personal, en el que se considera el gasto de sueldo fijo en planilla para diez personas: ventas, logística, administrativo y marketing.
- Gastos administrativos y operativos, compuestos de alquiler de local, mantenimiento, seguros y servicios varios.
- Gastos de publicidad, compuesto por las acciones de BTL, ATL y digital.

A continuación, en la Tabla 20, se presenta el presupuesto a cinco años – Gastos expresados en nuevos soles promedio mensuales.

**Tabla 20. Presupuesto a cinco años**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS S/. (MES)</b>	<b>1ER AÑO</b>	<b>2DO AÑO</b>	<b>3ER AÑO</b>	<b>4 TO AÑO</b>	<b>5 TO AÑO</b>
VENTA DEL AÑO S/. ( SIN IGV)	S/. 1,563,312	S/. 1,931,913	S/. 2,774,598	S/. 3,782,841	S/. 4,819,006
<b><u>GASTOS OPERATIVOS</u></b>					
ALQUILER + ALMACENAJE	S/. 4,000	S/. 4,600	S/. 4,738	S/. 5,449	S/. 5,612
SEGUROS	S/. 800	S/. 880	S/. 924	S/. 1,016	S/. 1,067
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>					
TRANSPORTE	S/. 2,400	S/. 3,120	S/. 4,056	S/. 5,273	S/. 6,855
LUZ , AGUA, TELEFONOS	S/. 1,500	S/. 1,800	S/. 1,980	S/. 2,376	S/. 2,614
GASTOS DE VENTAS					
SUELDO DE PERSONAL	S/. 41,610	S/. 47,852	S/. 52,637	S/. 60,532	S/. 66,585
<b><u>GASTOS DE PUBLICIDAD</u></b>					
ONLINE	S/. 17,500	S/. 21,000	S/. 24,150	S/. 31,395	S/. 40,814
BTL & RRPP	S/. 7,583	S/. 26,467	S/. 30,025	S/. 36,750	S/. 45,345
ATL	S/. 7,583	S/. 11,000	S/. 12,100	S/. 13,915	S/. 16,002
<b><u>TOTAL</u></b>	S/. 82,977	S/. 116,718	S/. 130,610	S/. 156,706	S/. 184,894

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al ser una empresa comercializadora de agua embotellada alcalina, el presupuesto de inversión se anota como presupuesto de constitución de empresa, tal como se observa en la Tabla 21.

**Tabla 21. Alkali - Presupuesto de constitución de la empresa**

<b><u>Presupuesto de constitución de empresa</u></b>	S/ 4.300
Licencia de funcionamiento	S/ 250
Registros públicos	S/ 300
Notaría	S/ 1.500
Sunat	S/ 250
Registro de marca Indecopi	S/ 2.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas, se han considerado los siguientes aspectos de la investigación:

- Estimación de la demanda (ver Tabla 22), datos extraídos de APEIM (2017)
- Resultados de la investigación cuantitativa mediante la técnica de encuestas
- Se ha considerado un *stock* de tres semanas para nuestros clientes distribuidores

**Tabla 22. Estimación de demanda**

Estimación demanda	%	Cantidad personas	Fuente
Lima Metropolitana		10,190,922	Personas
NSE A	4%	448,401	APEIM / INEI
NSE B	25%	2,496,776	APEIM / INEI
Edad de 26 - 45 años A	31%	139,453	APEIM / INEI
Edad de 26 - 45 años B	27%	679,123	APEIM / INEI
H A + B	49.6% A + 46.3% B	383,602	APEIM / INEI
M A + B	50.4% A + 53.7% B	434,973	APEIM / INEI
NSE A + B		818,576	APEIM / INEI
Todo Lima	100%	<b>818,576</b>	Personas

F1: estilo de vida	63%	519,386.47	Encuesta	Toma Agua embotellada?
F2: estilo de vida 2	38%	198,457.57	Encuesta	Conoce lo que es agua alcalina?
F2: disposición	60%	118,401.53	Encuesta	Está dispuesto a tomar nuestra agua?
F3: rango de precios	27%	<b>31,636.89</b>	Encuesta	Está dispuesto a pagar 2 soles o más?

Cuántas aguas por mes?

Todos los días	30 botellas por mes
4 - 5 veces por semana	16 botellas por mes
2 - 3 veces por semana	8 botellas por mes
2 veces al mes	2 botellas por mes
Total ponderado	11 botellas por mes



M: frecuencia de compra **4,176,069** Botellas de 500ml al año

F4: Grado de exposición	2,923,248.61	70%	Botellas de 500ml al año
F5: Early adopters	<b>438,487</b>	15%	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El ratio de éxito de 3,9% se considera aceptable considerando que el producto del proyecto agua alcalina está dirigido a un segmento de menor tamaño. La evolución de venta en los primeros cinco años se presenta bajo un escenario optimista en la Tabla 23.

**Tabla 23. Alkali – proyección de ventas a cinco años**

DESCRIPCIÓN	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
AGUA ALCALINA	S/ 1,563,312	S/ 1,931,913	S/ 2,774,598	S/ 3,782,841	S/ 4,819,006
VAR %		24%	44%	36%	27%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El precio estimado es de S/ 3,99 por la botella de 500 ml. Para las otras presentaciones, los precios se establecerán según se presenta en la Tabla 24.

**Tabla 24. Lista de precios por presentación**

	500ml	1lt	7lts
PVP	3.99	5.99	10.99
PVP s/IGV	3.38	5.08	9.31
Margen Distribuidor	40%	40%	40%
Precio Distribuidor	2.0	3.0	5.6
Margen Bruto ALKALI	26%	22%	16%
Overhead (39%)	0.8	1.2	2.2
Costo de enbotellamiento	0.7	1.20	2.50

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El producto tiene una estacionalidad, con una mayor proporción de ventas durante los meses de verano; así se identifica de acuerdo con las entrevistas a expertos (ver Tabla 25).

**Tabla 25. Estacionalidad de mercado de agua embotellada**

ESTACIONALIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Porción	18%	18%	12%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%

Fuente: Hallazgos de entrevistas a expertos.

### 3. Flujo de caja, VAN y TIR

A continuación, en la Tabla 26, se presenta el estado de flujo de efectivo.

**Tabla 26. Estado de flujo de efectivo**

#### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

DEL 2020 AL 2024

EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	-S/ 104,875					
UTILIDAD OPERATIVA		-S/ 6,153	-S/ 192,298	S/ 147,357	S/ 423,546	S/ 768,106
PRESTAMO	-S/ 152,000	-S/ 77,821	-S/ 77,821	-S/ 77,821		
TOTAL	-S/ 256,875	-S/ 83,974	-S/ 270,118	S/ 69,536	S/ 423,546	S/ 768,106

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para complementar la inversión, se consideró un préstamo bancario por S/ 152.000 para que financie el proyecto. En la Tabla 27, se observan los resultados de la estimación financiera.

**Tabla 27. Resultados de la estimación financiera**

Periodo de Recupero	3	Costo de capital	7%
TIR	22%	Costo de financiamiento	35%
VAN	S/ 72,014		
WACC	17%	CAPM	7%
		Rf	2.98%
		Rm-Rf	8.9%
		Riesgo país	1.21%
Financiamiento	59%	Beta apalancada	0.7
Capital propio	41%	Beta desapalancada	0.35

Fuente: Elaboración propia, 2018.



#### 4. Estados de resultados

El análisis de la inversión indica que al segundo año se obtendría resultado positivo; en el primer año, se efectuará una inversión para dar a conocer la marca (ver Tabla 28).

**Tabla 28. Estado de resultados a cinco años**

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
<b>Ventas</b>	S/	<b>1,563,312</b>	S/	<b>1,931,913</b>	S/	<b>2,774,598</b>	S/	<b>3,782,841</b>	S/	<b>4,819,006</b>
<b>Costo de ventas</b>	S/	573,745	S/	723,593	S/	1,059,926	S/	1,478,819	S/	1,933,197
<b>Utilidad Bruta</b>	S/	<b>989,567</b>	S/	<b>1,208,320</b>	S/	<b>1,714,673</b>	S/	<b>2,304,021</b>	S/	<b>2,885,809</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	S/	<b>18,000</b>	S/	<b>21,600</b>	S/	<b>23,760</b>	S/	<b>28,512</b>	S/	<b>31,363</b>
<b>Servicios LAT</b>	S/	18,000	S/	21,600	S/	23,760	S/	28,512	S/	31,363
<b>Gastos operativos</b>	S/	<b>86,400</b>	S/	<b>103,200</b>	S/	<b>116,616</b>	S/	<b>140,855</b>	S/	<b>162,408</b>
<b>Transporte</b>	S/	28,800	S/	37,440	S/	48,672	S/	63,274	S/	82,256
<b>Alquiler</b>	S/	48,000	S/	55,200	S/	56,856	S/	65,384	S/	67,346
<b>Mantenimiento</b>	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<b>Seguros</b>	S/	9,600	S/	10,560	S/	11,088	S/	12,197	S/	12,807
<b>Gastos de ventas</b>	S/	<b>891,320</b>	S/	<b>1,275,818</b>	S/	<b>1,426,940</b>	S/	<b>1,711,109</b>	S/	<b>1,923,931</b>
<b>Sueldos</b>	S/	499,320	S/	574,218	S/	631,640	S/	726,386	S/	799,024
<b>Online</b>	S/	210,000	S/	252,000	S/	289,800	S/	376,740	S/	489,762
<b>BTL &amp; RRPP</b>	S/	91,000	S/	317,600	S/	360,300	S/	441,003	S/	544,145
<b>ATL</b>	S/	91,000	S/	132,000	S/	145,200	S/	166,980	S/	91,000
<b>Utilidad operativa</b>	-S/	<b>6,153</b>	-S/	<b>192,298</b>	S/	<b>147,357</b>	S/	<b>423,546</b>	S/	<b>768,106</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<b>Gastos financieros</b>	S/	77,821	S/	77,821	S/	77,821	S/	-	S/	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-S/	83,974	-S/	270,118	S/	69,536	S/	423,546	S/	768,106

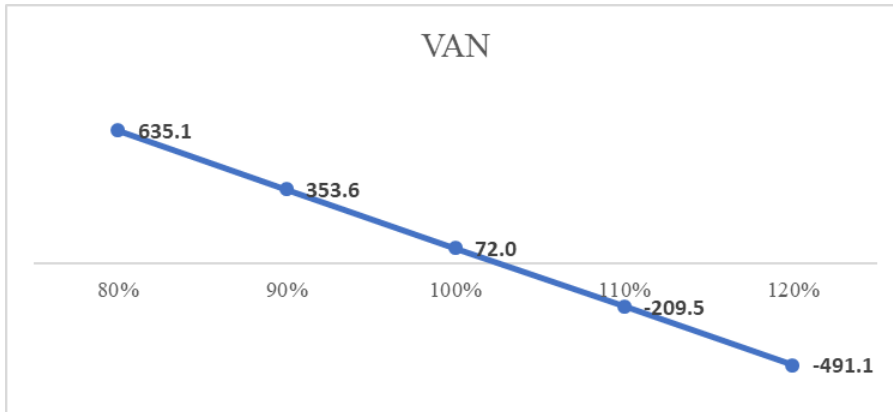
Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 5. Análisis de sensibilidad

Para este análisis, se considerarán tres variables importantes:

- **Costo de embotellado:** debido al diseño de la botella, es posible que se encarezca el costo por embotellado dado por el proveedor. Entonces, es necesario evaluar el costo mínimo aceptable. El VAN se vuelve cero si el costo aumenta hasta 2% sobre el costo actual de cálculo. Esto limita la capacidad de negociación frente al proveedor (ver Gráfico 27).

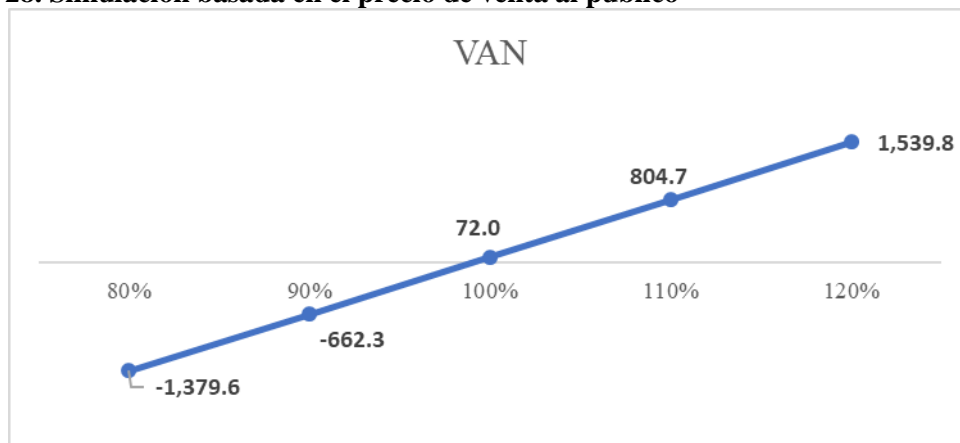
**Gráfico 27. Simulación basada en el costo de embotellado**



Nota: El VAN está expresado en miles de soles.  
Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Precio de venta:** ante un escenario en el que la demanda no se dé al precio establecido, será necesario un reposicionamiento de precio. Este análisis considera que todas las demás variables se mantienen constantes; sin embargo, un cambio en el precio tendría un efecto sobre las unidades vendidas, por lo que solo puede dar referencia de que el precio actual de Alkali es el ideal para mantener un mínimo beneficio. En el Gráfico 28, se puede observar la simulación basada en el precio de venta al público.

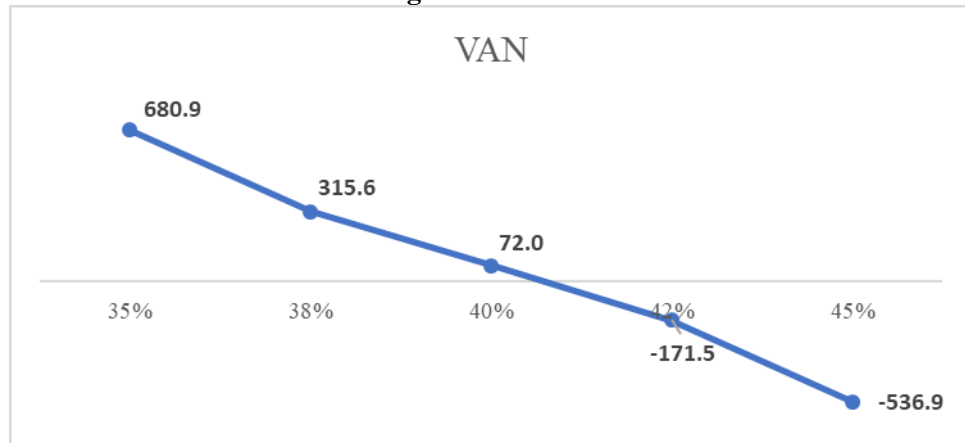
**Gráfico 28. Simulación basada en el precio de venta al público**



Nota: El VAN está expresado en miles de soles.  
Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Margen del distribuidor:** Ante un cambio en el margen del distribuidor, el VAN es bastante sensible debido a que la variación por punto de margen más de S/ 50.000, una posición en la que tanto Alkali como el canal mantienen su beneficio es el margen de 40%; sin embargo, se recomienda negociar 38% o 35% en su mejor escenario (ver Gráfico 29).

**Gráfico 29. Simulación basada en el margen de distribuidor**



Nota: El VAN está expresado en miles de soles.  
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con lo anterior, se hace necesario revisar un plan de contingencia que considere las variables analizadas.

## 6. Indicadores de control

Para la continuidad del negocio, los principales indicadores de control serán los expuestos en la Tabla 29.

**Tabla 29. Indicadores de control Alkali**

Aspecto	Criterio	Periodicidad	Unidad de Medida
Financiero	Ventas	Mensual	Soles
Financiero	Rentabilidad	Mensual	Porcentaje
Financiero	Margen bruto	Mensual	Porcentaje
Financiero	Porcentaje de gasto de marketing	Mensual	Porcentaje
Logístico	Antigüedad del inventario	Semanal	Medido en días de inventario
Logístico	Cobertura en el canal	Semanal	Medido en semanas de inventario
Marketing	Número de seguidores en redes sociales	Mensual	Unidades
Marketing	Visitas a la web de la marca	Mensual	Unidades

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Planes de contingencia

En caso de que el proyecto no sea viable, según los escenarios siguientes, las acciones serán estas:

- **El proveedor actual deja de operar con Alkali:** si se dejara de contar con el único proveedor de agua, la alternativa sería contar con Fuxión, quien podría proveer de agua alcalina al mismo precio con el producto puesto en su planta ubicada en San Juan de Lurigancho. La distribución estaría a cargo de empresas terceras. Actualmente, se cuenta con un solo proveedor, el cual traslada el agua alcalina desde Paramonga, ciudad ubicada a cuatro horas de Lima en carretera, y en paralelo distribuye el agua embotella en los canales.
- **Prohibición del uso de plástico en el mercado peruano:** si se prohibiera el uso de plástico, este sería reemplazado por botellas de vidrio, lo cual supondría realizar cambios en la estructura de costos. Actualmente, están en marcha campañas contra el uso del plástico, mencionadas en el análisis legal del macroentorno (sección 1.6).
- **Inestabilidad política:** La inestabilidad política produce, entre varios aspectos, que el consumo interno se contraiga. Si ese fuera el escenario, se buscaría ampliar el portafolio con productos que lleguen a un segmento más amplio para alcanzar volúmenes de ventas mayores.
- **Inseguridad:** La inseguridad, uno de los principales problemas sociales que enfrenta la ciudad de Lima, origina destinar mayores recursos a seguridad, especialmente dirigidos a cobranzas, a quienes se les debe proveer de equipos tecnológicos, tales como Izipay, para evitar el contacto con el dinero en efectivo; GPS; rastreo satelital de las unidades móviles y almacenes; y servicio de vigilancia y cámaras, lo cual encarece el proceso.
- **Falta de aceptación del producto de parte del público objetivo:** se reformulará el plan de marketing, cuya propuesta sería agua vitaminizada y con contenido de ácido fólico, dirigido a un segmento C, masivo y aspiracional. El enfoque sería el canal tradicional, el cual cuenta con 40.000 mercados en Lima y 80.000 bodegas, aproximadamente. Se establecerán alianzas con el Gobierno, por ejemplo, a través del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), al participar en los programas sociales Qali Warma y Cuna Más.
- **La competencia masiva lanza un producto similar:** El negocio buscará reubicarse en un segmento de nicho.
- **Proveedor saca el mismo producto con otra marca:** el diseño del producto, así como la marca y el logo estará registrado en INDECOPI desde antes del lanzamiento para evitar este riesgo. Por lo que de darse el caso, se tomarán acciones judiciales.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Luego del desarrollo del plan de marketing, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identifica una oportunidad de ingresar al mercado como agua especializada en la categoría de agua embotellada, la cual muestra crecimiento debido a nuevos hábitos de consumo más saludables y con consumidores cada vez más informados.
- Las nuevas aguas alcalinas que se encuentran en el mercado aún no son conocidas claramente por el consumidor, por lo que se considera una oportunidad de posicionarnos en canales especializados y otros canales de venta.
- El producto agua alcalina buscará posicionarse con la propuesta de valor más saludable lugar que ninguna agua menciona.
- La viabilidad de este proyecto resulta favorable con un TIR del 22% y un VAN de S/ 72.014 en un periodo de cinco años.
- Los factores de éxito del proyecto son la información que se brinde al cliente acerca de los beneficios del agua alcalina, el mantenimiento de una presentación innovadora en el empaque, y el sabor y el valor alcalino de 8.5 pH.

### **2. Recomendaciones**

Las recomendaciones del proyecto son las siguientes:

- Se considera importante continuar indagando por nuevas presentaciones no plásticas que aseguren menos daño al medio ambiente y sin afectar la salud de los consumidores.
- Como factor de éxito en la promoción del agua alcalina, la campaña debe contar con fuerte recomendación de deportistas e *influencers* que consideren positivo el producto y mediante el boca a boca hacer que la marca cuente con las preferencias en el segmento objetivo.

- Las nuevas presentaciones de Alkali deben ser más pequeñas buscando ubicarse por debajo de las marcas líderes para ampliar la demanda para posibles consumidores del segmento B.
- Se debe considerar la presentación de 300 ml para incentivar el consumo desde temprana edad en los niños y cajas de veinte litros para las tiendas por conveniencia.
- El plan de crecimiento para los meses de invierno, identificados como de menor venta, está dirigido a comercializar agua en las ciudades de clima cálido como Tarapoto, Iquitos, Pucallpa, Piura y Chiclayo, cuyo consumo en el año es estable, y en las ciudades de clima frío como Cusco, Arequipa y Puno, ciudades en las que, por la sequedad del clima, el consumo de agua se presenta regular en el año.
- Antes de iniciar una propuesta para un sector más económico, la estrategia debe posicionar a Alkali como el agua más saludable, líder del sector premium del país.

## Bibliografía

- Arellano Marketing (2018). “Estilos de vida: videos explicativos de cada segmento”. En: *Arellano Marketing*. Fecha de consulta: 20/03/2018. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2017). “Niveles socioeconómicos 2017”. En: *Apeim*. Fecha de consulta: 10/07/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>
- Banco Mundial (2018). “Peru Overview”. En: *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 15 de marzo de 2018. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>
- BBC (2018). “Cuánto costaría realmente dejar de usar envases de plástico”. En: *BBC*. 1 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 1/9/2018. <<https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-44881388>>
- Calistraining (2018). “Beneficios del agua alcalina”. *Calistraining*. Fecha de consulta: 18/03/2018. <[www.calistraining.com/beneficios-del-agua-alcalina/](http://www.calistraining.com/beneficios-del-agua-alcalina/)>
- Codigo.pe (2014). “El mercado de aguas premium en Lima”. En: *Codigo.pe*. 15 de enero de 2014. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://codigo.pe/el-mercado-de-las-aguas-premium-en-lima/>>
- Codigo.pe (2015). “El mercado de las aguas: un solo elemento, distintos consumidores”. En: *Codigo.pe*. 20 de enero de 2015. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://codigo.pe/el-mercado-de-las-aguas-un-solo-elemento-distintos-consumidores/#Santos-y-Cielos>>
- Codigo.pe (2017). “El consumo de agua embotellada alcanzará 391 mil millones de litros en el mundo”. En: *Codigo.pe*. 31 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 31/10/2017. <<https://codigo.pe/el-consumo-de-agua-embotellada-alcanzara-391-mil-millones-de-litros-en-el-mundo/>>
- Ecoticias (2010). “Reciclado de plásticos. ¿Cómo se reciclan?”. En: *Ecoticias*. 4 de enero de 2010. Fecha de consulta: 22/03/2018. <<https://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/21178/Reciclado-de-Plasticos-Como-se-Reciclan>>
- El Comercio (2016). “Consumo de agua embotellada aumentó 14% en el primer semestre del 2016”. En: *El Comercio*. 6 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 6/10/2016. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-agua-embotellada-aumento-14-primer-semestre-267292>>

- El Comercio (2017). “Cinco gráficos para entender el problema del plástico”. En: *El Comercio*. 11 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 11/12/2017.
- <<https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/cinco-graficos-entender-problema-del-plastico-noticia-480508>>
- El Comercio (2018). “BCP: Inflación anual cerraría en 2,5% el 2018”. En: *El Comercio*. 2 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 2/05/2018.
- <<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-inflacion-anual-cerraria-2-5-2018-noticia-532443>>
- El Confidencial (2017). “Análisis de aguas minerales vs. agua de grifo”. En: *El Confidencial*. 20 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 18/03/2018.
- <[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2017-10-20/analisis-aguas-minerales-solo-una-mejor-grifo\\_1463777/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2017-10-20/analisis-aguas-minerales-solo-una-mejor-grifo_1463777/)>
- Expo Plast Perú (2018). “Tecnología d2w: Envases inteligentes para la industria alimentaria”. En: *Expo Plast Perú*. 16 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 20/06/2018. <<http://expoplastperu.com/plastnews/tecnologia-d2w-envases-inteligentes-para-la-industria-alimentaria-93/>>
- Gestión (2017). “14 principales problemas de los peruanos”. En: *Gestión*. 12 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 4/03/2018.
- <<https://gestion.pe/peru/politica/pulso-peru-son-14-principales-problemas-peruanos-222453?foto=2>>
- Gestión (2018). “Perú solo recicla el 15% de la basura que genera diariamente”. En: *Gestión*. 10 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 15/06/2018.
- <<https://gestion.pe/economia/empresas/peru-recicla-15-basura-genera-diariamente-143243>>
- Hoy (2018). “Marcas de agua embotellada más demandadas”. En *Hoy*. 22 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 15/04/2018.
- <<http://hoy.com.do/marcas-de-agua-embotellada-mas-demandadas/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017. “Población que reportó padecer de algún problema de salud crónico, según ámbito geográfico, 2007-2017”. En *INEI*. Fecha de consulta: 20/06/2018. <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>
- Ipsos (2018). *El peruano de hoy: tendencias y oportunidades 2018*. Lima: Ipsos.
- Kotler, Phillip, y Keller, Kevin (2009). *Dirección de marketing*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, Phillip (2018). *Marketing 4.0*. Madrid: Lid Editorial.



- Porter, Michael (2002). *La ventaja competitiva*. Madrid: Grupo Patria Cultural.
- La República (2016). “La ponchila, una mochila con un poncho incorporado elaborada con 80 botellas de plástico”. En: *La República*. 24 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 24/11/2016. <<http://larepublica.pe/sociedad/824707-la-ponchila-una-mochila-con-un-poncho-incorporado-elaborada-con-80-botellas-de-plastico>>
- Mercados y Regiones (2018). “Coyuntura política con escenarios de inestabilidad y desaprobación”. En: *Mercados y Regiones*. 6 de julio de 2018. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<http://mercadosyregiones.com/2018/07/coyuntura-politica-con-escenarios-de-inestabilidad-y-desaprobacion/>>
- Midlands State University (2017). “Ansoff Analysis”. *Midlands State University*, 2 de mayo de 2017, fecha de consulta: 2/8/2018. Disponible en:
  - <<http://www.msu.ac.zw/elearning/material/1201705022Ansoff%20Analysis.doc>>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021”. *Ministerio de Economía y Finanzas*, 25 de agosto de 2017, fecha de consulta: 8/09/2018. <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf)>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). “Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022”. *Ministerio de Economía y Finanzas*, 22 de agosto de 2018, fecha de consulta: 15/09/2018. <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf)>
- Pérez Díaz, Jesús (2007). “Aspectos socioeconómicos del sector de agua envasada y su evolución”. En López Geta, J. A., y Pinuaga Espejel, J. J. (ed.). *Panorama actual de las aguas minerales y minero-medicinales en España*. Madrid: Instituto Tecnológico Geominero de España, p. 159-168. Fecha de consulta: 20/06/2018. Disponible en:
  - <<http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/rehabilitacion-bal/aspectos.pdf>>
- Perú 21 (2018). “La prohibición del uso del plástico será progresiva”. En: *Perú 21*. 6 de junio de 2018. Fecha de consulta: 15/07/2018.
  - <<https://peru21.pe/lima/prohibicion-plastico-sera-progresiva-409426>>
- Perú Retail (2018). “Consumo de agua embotellada crece más que las gaseosas en los últimos tres años”. En: *Perú Retail*. 16 de abril de 2018. Fecha de consulta: 10/07/2018. <<https://www.peru-retail.com/consumo-agua-embotellada-gaseosas/>>
- Sociedad Nacional de Industrias [SINI] (2017). “Reporte Sectorial N° 2 - Marzo 2017. Elaboración de Agua Embotellada”. *Sociedad Nacional de Industrias*, 24 de marzo de 2017, fecha de consulta: 24/03/2017. <<http://www.sni.org.pe/category/estudios-economicos/reporte-sectorial/>>

- Statista (2018). “Global comparison revenue”. En: *Statista*. Fecha de consulta: 14/07/2018. <<https://www.statista.com/outlook/20010000/109/bottled-water/united-states#market-globalRevenue>>
- The Guardian (2016). "Liquid assets: how the business of bottled water went mad". En: *The Guardian*. 6 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 2/07/2016.  
<[https://www.theguardian.com/business/2016/oct/06/liquid-assets-how--business-bottled-water-went-mad?CMP=share\\_btn\\_link](https://www.theguardian.com/business/2016/oct/06/liquid-assets-how--business-bottled-water-went-mad?CMP=share_btn_link)>
- Trome (2018). “Inseguridad ciudadana: capturan 15 integrantes de temibles cuervos de Paramonga”. En: *Trome*. 23 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://trome.pe/actualidad/inseguridad-ciudadana-capturan-15-integrantes-temibles-cuervos-paramonga-84035>>
- Vidal, Noemí (2018). “Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual”. En: *Centro Tecnológico Ainia*. 7 de junio de 2018. Fecha de consulta: 14/06/2018.  
<<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>>
- Villarreal, Antonio (2017). “Hemos analizado 76 aguas embotelladas y solamente una iguala en calidad a la del grifo”. En: *El Confidencial*. 20 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 21/03/2018. <[www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2017-10-20/analisis-aguas-minerales-solo-una-mejor-grifo\\_1463777/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/ciencia/2017-10-20/analisis-aguas-minerales-solo-una-mejor-grifo_1463777/)>
- Yanko Design (2018). "Botella Easy Drink Diseño de Hsu Hsiang, Liu Nai-Wen y Chen Yu-Hsin". En *Yanko Design*. Fecha de consulta: 15/11/2018. <[www.yankodesign.com](http://www.yankodesign.com)>
- Zavala, Pedro (2018). “Modelo ACAI”. En: *ACAI*. Fecha de consulta: 15/11/2018. <<http://acai.edu.pe/public/ACAI.html>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Estudio de Kantar sobre el crecimiento del agua en el Perú

El consumo de agua embotellada creció (Perú Retail 2018).

- Entre 2014 y 2017, el segmento de gaseosas cayó de 47% a 44% de bebidas embotelladas; el agua, en cambio, subió de 24% a 30%.
- La penetración del agua es 96%, compra 248 veces, 327 litros en promedio mensual.
- Las presentaciones de agua que más crecieron en el segmento fueron las de 2.5 litros y los bidones

- Ticket promedio a nivel nacional (2017):

NSE	TicketProm
TOTAL	S/3,18
A-B	S/4,70
C	S/2,94
D	S/2,79
E	S/2,20

- En cuanto a la porción que cada región toma de agua dentro del segmento de bebidas embotelladas, las cifras son las siguientes:

Zona	Porción venta Agua
Total	30%
Lima	23%
Norte	39%
Sur	16%
Centro/ Oriente	70%
Norte y Sur	27%



- En cuanto al crecimiento, las regiones de mayor crecimiento fueron el norte (10%) y el oriente (12%).

## Anexo 2. Informe de *The Guardian* (2016) sobre el aumento de la preferencia por el agua

- En los últimos veinte años, el sector del agua embotellada ha sido el de mayor crecimiento en el mundo.
- En 2013, el mercado global de agua estaba valorizado en US\$ 157 billones y se espera en US\$ 280 para 2020.
- En 1977, se lanzó la primera agua embotellada: Perrier. Gracias a una campaña de US\$ 5 millones, aumentó sus ventas de 28 millones de botellas a 75 millones en 1978.
- Ese mismo año, se introdujeron las botellas de plástico (polietileno).

- 1994: PepsiCo lanza Aquafina



- 1999: CocaCola lanza Dasani 



- 2002: Nestlé lanza PureLife
- Existe a nivel mundial gran diversidad de tipos de agua, con saborizantes, vitaminas, y aditivos que vuelven a cada una diferente.
- La botella más cara de agua cuesta US\$ 100.000 (Luxury Collection Diamond Edition).



- El mercado global estima un crecimiento de 5 a 6% para los próximos cinco años (hacia el 2021)

### Anexo 3. Análisis de las estrategias de las aguas premium en Lima

Fuente: Codigo.pe, 2014

En Codigo.pe (2014), se analizaron las estrategias e *insights* que hoy se encuentran en las marcas de agua embotellada premium. Así, por ejemplo, Evian, ante el ingreso de competidores de agua embotellada con precio más económico, optó por la innovación de su presentación, el **reposicionamiento** de su marca y la extensión de su uso. En cuanto a su propuesta de valor, las aguas apuestan por relacionar su marca al cuidado de la salud.

Las marcas premium buscan diferenciarse como **objeto de lujo** y construir en la mente del consumidor la propuesta de glamour hasta opulencia. Agua Mantra es el agua premium del Perú, única en ser reconocida por el Finewaters.com con esta categoría Su envase es de vidrio y se define como premium porque se embotella en su lugar de origen y su componente mineral. Se comercializa en restaurantes y cafés.

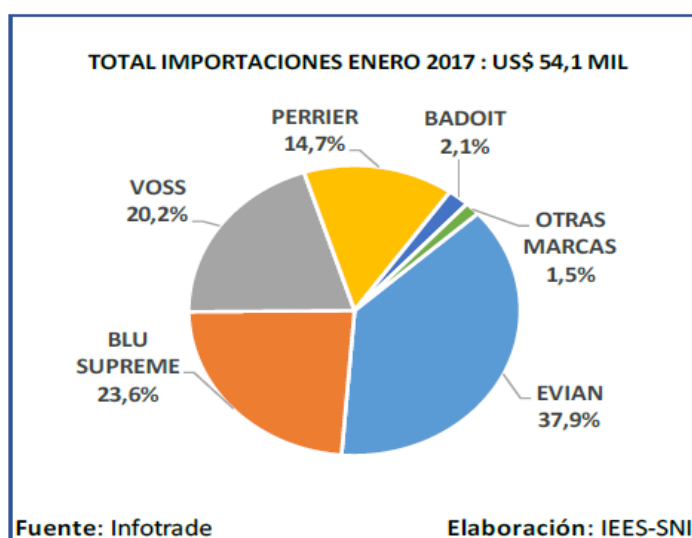


Evian, en su estrategia publicitaria busca relacionarse con la juventud de sus consumidores, así su publicidad ganó premios por creatividad en el mensaje.

**Anexo 4. Reporte Sectorial N° 02 de Sociedad Nacional de Industrias – marzo 2017**  
**Elaboración de agua embotellada en el Perú**

Muestra la información emitida por la SNI acerca del reporte de importación de marcas de agua para el mercado del país y hacia dónde se exporta. En 2017, las marcas que más se importaron de agua embotellada en el Perú fueron las siguientes:

**Importaciones de agua embotellada según marca, Enero 2017**  
**(Distribución Porcentual)**



**Anexo 5. Observaciones en punto de venta**

**1. Supermercados Tottus San Isidro**

**Visita:** día de semana, hora de almuerzo Se observó poca afluencia de público por la zona.

**Total de SKU exhibidos en el local:** aproximadamente 36 de 88 (contabilizados en la web tottus.com, que incluye aguas saborizadas). Al frente, se encuentran las bebidas heladas.

**Análisis de la visita al local:** El agua envasada, en plástico PET, botellas de vidrio o cajas, tienen distintas presentaciones, que van desde envases pequeños de 237 ml hasta envases grandes de 21 l, con precios desde S/ 1 hasta S/ 31,20. Las aguas importadas son más caras que las nacionales.

N°	MARCA	PRESENTACIÓN	PRECIO (S/)
1	San Luis	20 lt	25,90
		7 lt	7,45
		2,5 lt	3,00
		1 lt	2,40
		625 ml saborizada ( <i>six pack</i> )	8,40
		625 ml con gas	1,20
2	San Mateo	21lt	25,00
		2,5 lt	3,20

		600 ml	1,50
		600 ml con gas	1,50
3	Tottus	2,5 lt	4,90
		1 lt	1,90
4	Cielo	2,5 lt	2,50
		625 ml Alcalina Life 85	1,60
5	Evian	750 ml	9,90
		300 ml ( <i>six pack</i> )	31,20
6	Aquarius	650 ml saborizada (pera, manzana, granadilla)	1,80
7	Ginger Ale y Agua Tónica	237 ml (lata)	4,20
8	Glacial Alcalina (de Lima-Perú)	500 ml pH 95	1,20
		237 ml mini	1,00
9	Natía (agua de profundidades de volcán en el sur de Italia)	500 ml	7,50
10	San Benedetto (agua mineral de Italia)	1 l (vidrio)	4,90
		500 ml (vidrio)	3,50
11	Socosani (agua mineral natural de Arequipa-Perú)	500 ml	2,30
12	Voss (agua natural y carbonatada de Noruega)	800 ml vidrio	9,99
13	Cabreiroa (agua natural Galicia)	500 ml	2,90

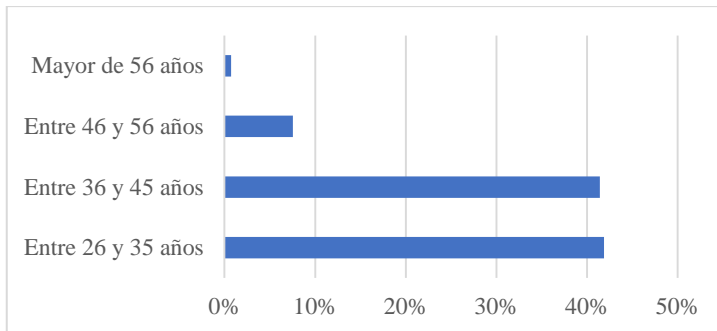
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 6. Ejemplo de guía de preguntas para entrevistas a profundidad

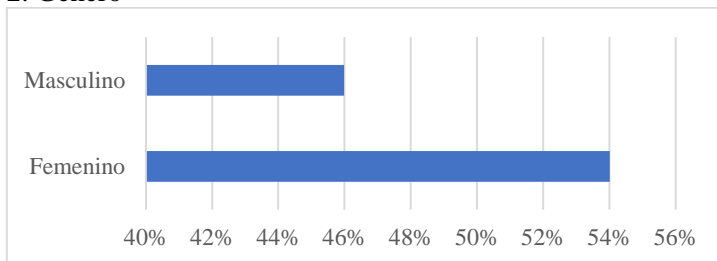
1. ¿Cuál es la clave para el éxito de una red de mercadeo?
2. ¿Con cuántos productos iniciaron el portafolio?, ¿cuántos productos tienen a la fecha? y ¿con qué frecuencia el portafolio se ha incrementado?
3. ¿Cuántas personas formaron parte de la fuerza de ventas en la etapa inicial?
4. ¿Por qué eligieron una fuerza de ventas basada en distribuidores o modelo multinivel?
5. ¿Cuáles son los KPI de medición para los distribuidores de mercadeo?
6. ¿Qué hacen para mantener a los distribuidores activos?
7. ¿Ha considerado vender sus productos a través de otros canales manteniendo en paralelo al canal actual?
8. ¿Qué características debe tener un producto para que tenga éxito en una red de mercadeo?
9. ¿Considera que vender agua alcalina embotellada tendría éxito en una red de mercadeo?
10. ¿Cuál es el perfil del distribuidor y consumidor en una red de mercadeo?
11. ¿De qué manera una red de mercadeo se puede hacer conocida?
12. ¿Cuántos niveles de márgenes debe tener una red de mercadeo?
13. ¿Qué nombre le pondrías a una agua embotellada alcalina dirigida a un NSE A y B con foco aspiracional en el NSE C?
14. ¿Qué te parece la idea de presentar agua embotellada alcalina dirigida a niños y deportistas?
15. ¿Qué acciones tomarías si, siendo dueño de este proyecto, debes dejar el plástico de lado y optar por otras presentaciones?

## Anexo 7. Guía de preguntas de la encuesta y resultados

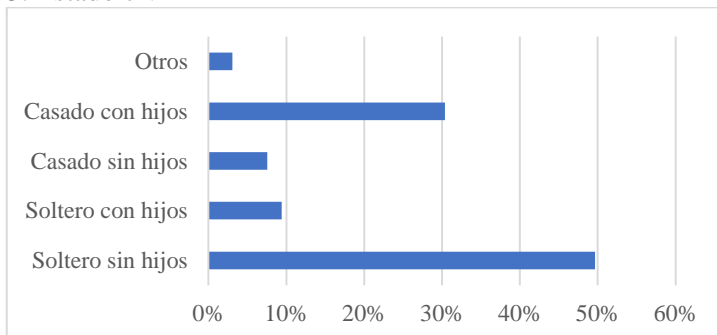
### 1. Edad



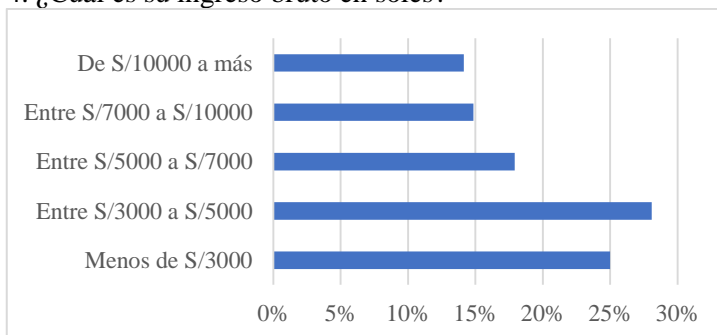
### 2. Género



### 3. Estado civil

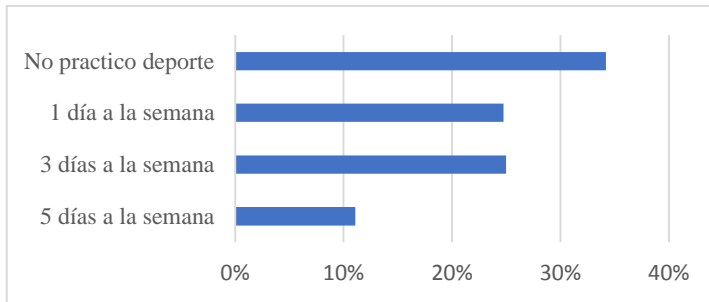


### 4. ¿Cuál es su ingreso bruto en soles?

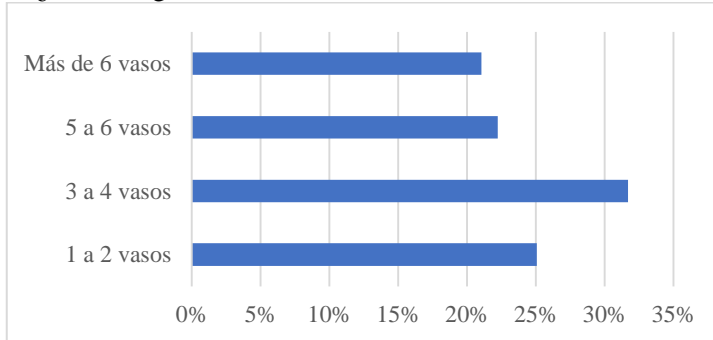


### 5. ¿Practica algún deporte o alguna actividad física?

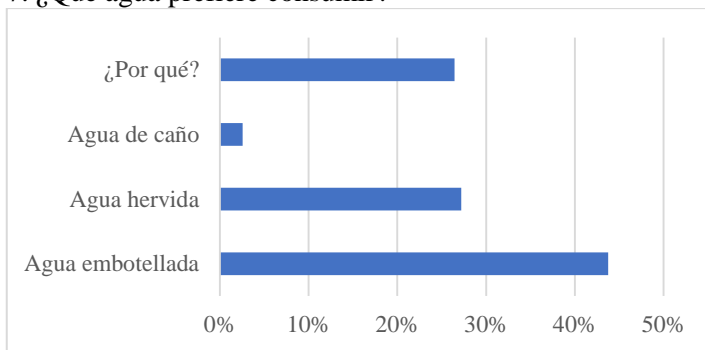




6. ¿Cuánta agua consume diariamente?



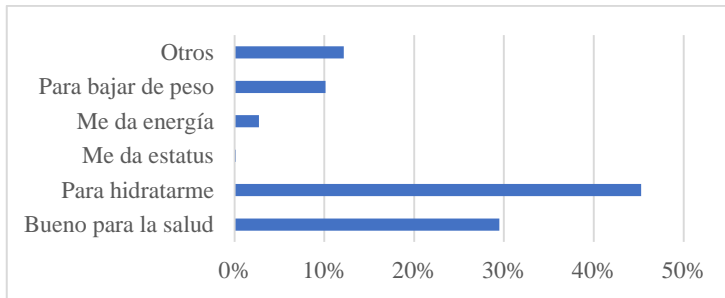
7. ¿Qué agua prefiere consumir?



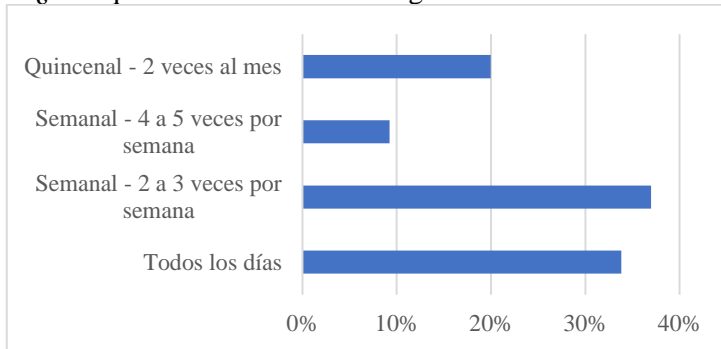
Respuestas P7	%
Agua embotellada	33.6%
Agua hervida	19.0%
Agua embotellada, Por que	14.6%
Agua embotellada, Agua hervida	9.7%
Agua hervida, Por que	8.9%
Por que	5.7%
Agua embotellada, Agua hervida, Por que	5.3%
Agua de caño, Por que	1.2%
Agua embotellada, Agua hervida, Agua de caño	0.8%
Agua de caño	0.8%
Agua embotellada, Agua de caño, Por que	0.4%

Todos los casos en los que se selecciona "Agua embotellada" suma ~63%

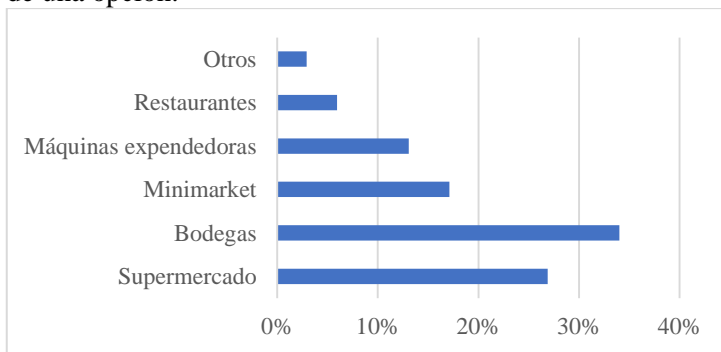
8. ¿Por qué consume agua embotellada? Puede marcar más de una opción



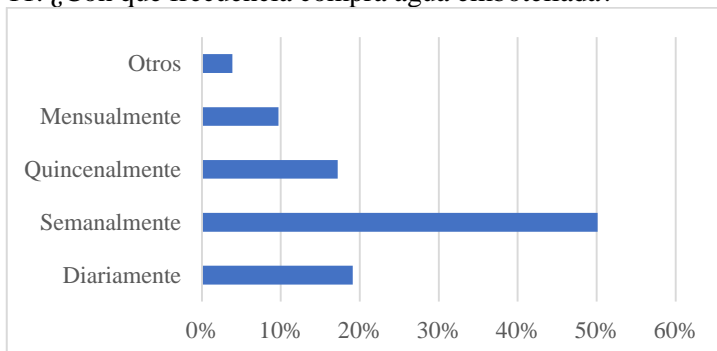
9. ¿Con qué frecuencia consume agua embotellada?



10. ¿Dónde compra usualmente agua embotellada tamaño personal (500ml)? Puede marcar más de una opción.



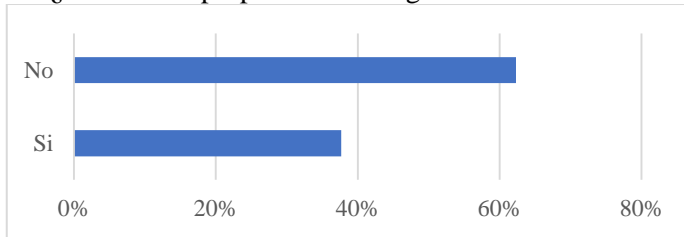
11. ¿Con qué frecuencia compra agua embotellada?



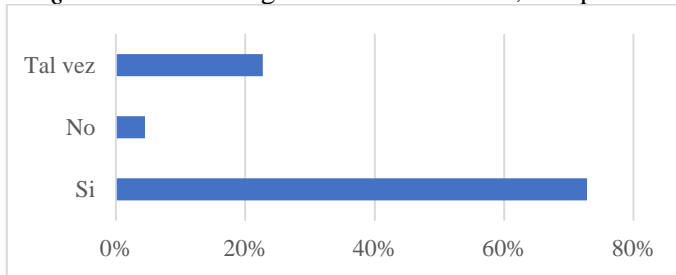
12. Ordene del 1 al 5 los atributos que valora cuando compra y consume agua embotellada, donde 5 es más importante y 1, menos importante. Por favor, no marque el mismo valor para varias categorías.

#	Question	1	2	3	4	5	Total					
1	Sabor	13.51%	55	6.14%	25	11.79%	48	20.15%	82	48.40%	197	407
2	Precio	6.62%	27	10.29%	42	26.23%	107	30.88%	126	25.98%	106	408
3	Envase	15.00%	60	20.25%	81	30.50%	122	22.25%	89	12.00%	48	400
4	Marca	12.07%	49	14.29%	58	21.18%	86	23.40%	95	29.06%	118	406
5	Contenido en ml	9.77%	39	11.53%	46	22.56%	90	31.33%	125	24.81%	99	399

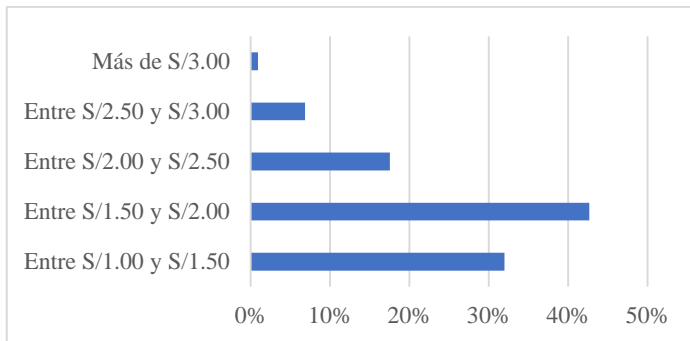
13. ¿Conoce las propiedades del agua alcalina?



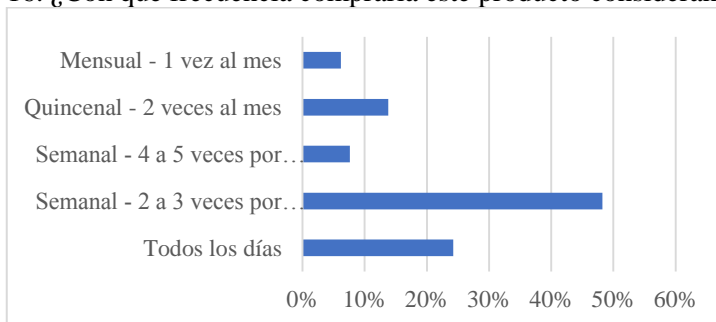
14. ¿Conociendo el significado de Alcalino, compraría un agua con estas propiedades?



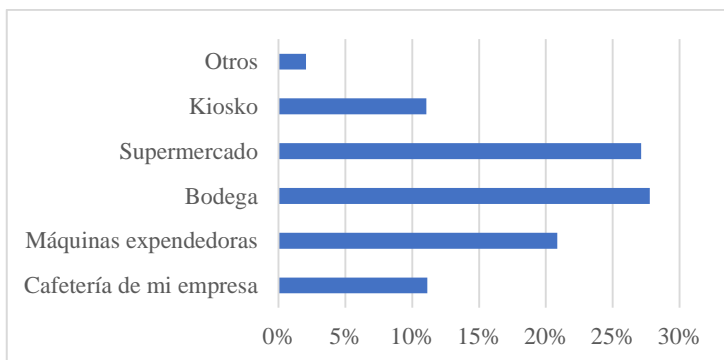
15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una agua embotellada personal de 500 ml?



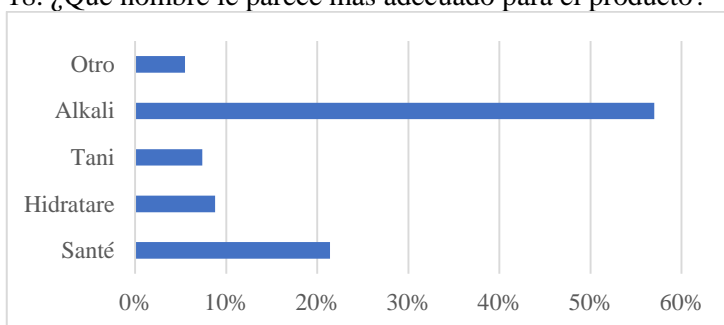
16. ¿Con qué frecuencia compraría este producto considerando una botella personal de 500ml?



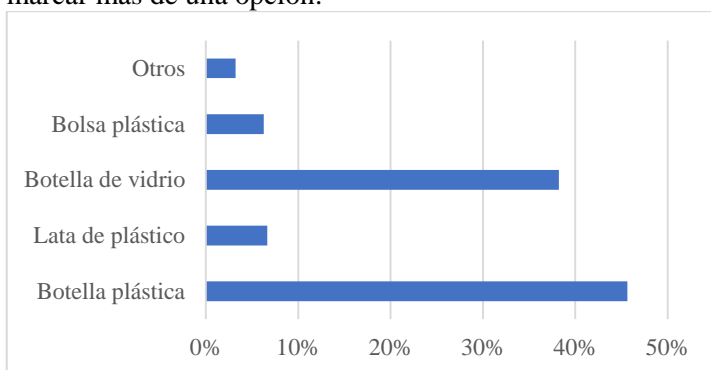
17. ¿Dónde le gustaría encontrar este producto? Puede marcar más de una opción



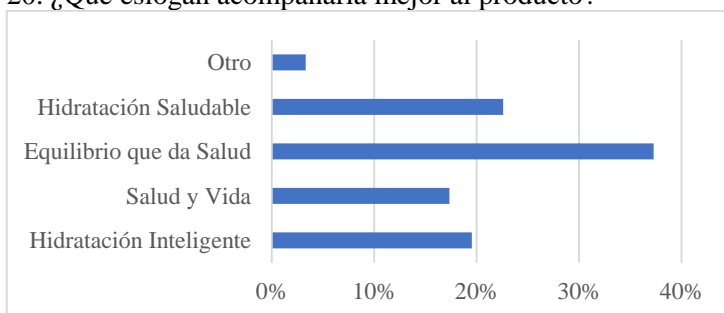
18. ¿Qué nombre le parece más adecuado para el producto?



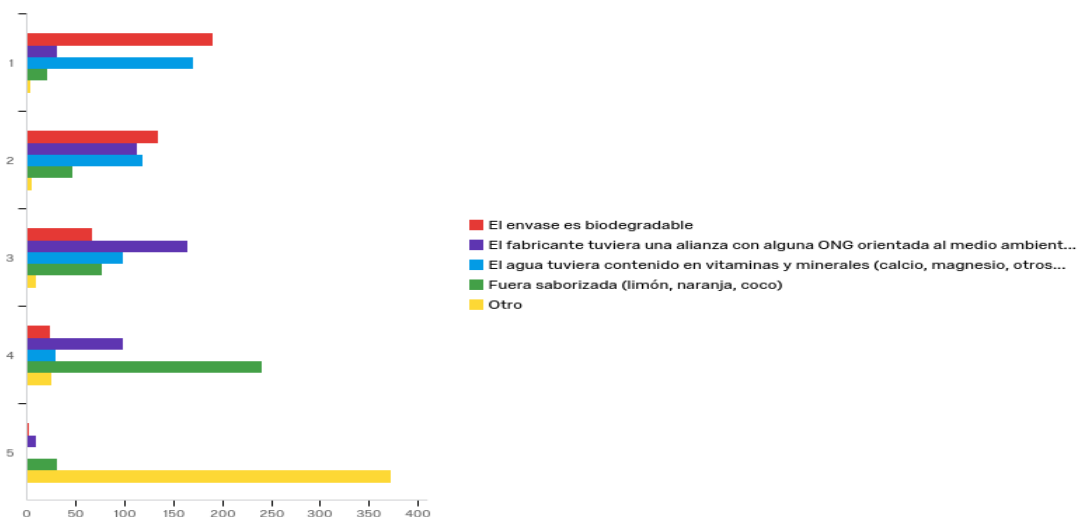
19. Con respecto a la presentación del agua, ¿qué opción compraría con más frecuencia? Puede marcar más de una opción.



20. ¿Qué eslogan acompañaría mejor al producto?



21. ¿Qué atributos de este producto valoraría usted más? Ordene según el nivel de importancia, donde 1 es el atributo que más valoraría y 5 el que menos valoraría.



22. ¿A través de qué canales le gustaría enterarse de la existencia de este producto y de promociones y novedades respecto del mismo? Puede marcar más de una opción.

#	Answer	%	Count
1	Televisión	19.25%	230
2	Radio	10.71%	128
3	Revistas y periódicos	10.54%	126
4	Paneles	12.64%	151
5	Redes sociales	27.95%	334
6	Blogs e influencers	8.87%	106
8	En el punto de venta	9.71%	116
7	Otros	0.33%	4
	Total	100%	1195

## Anexo 8. Jerarquía de valor del producto

De acuerdo con Kotler y Keller (2009), los cinco niveles de cada tipo de producto para nuestro producto agua alcalino son los siguientes:

- Beneficio básico: hidratación
- Producto genérico: agua básica de cualquier fuente u origen
- Producto esperado: agua bebible limpia, con alto estándar de calidad, que calme la sed
- Producto ampliado: presentación de agua con alcalino que equilibra la acidez que se genera en el cuerpo como consecuencia de los alimentos no sanos
- Producto potencial: agua alcalina elaborada de aguas de subsuelo tratada con alcalino, que cuida de la salud de las personas, usa empaques biodegradables y cuenta con una política de triple resultado en asociación con empresas recicladoras

Dentro de la jerarquía de valor del producto para el cliente, el agua alcalina se ubica como un producto ampliado en su primera versión y se buscará subir en la jerarquía de producto a potencial al desear ser una marca que tenga cultura de trabajo de triple resultado: socialmente responsable, económicamente viable y una empresa que cuida el medio ambiente.

**Anexo 9. Manual de marca Alkali**

## EL COLOR

Para la elección del color, se buscó emular la variación hacia el lila, que es el nivel mayor de alcalinidad en el espectro de PH. Alkali es el producto que llevará al cuerpo a este nivel.



██████████	R:73 G:143 B:205	C:70 M:34 Y:0 K:0
██████████	R:72 G:143 B:205	C:70 M:34 Y:0 K:0
██████████	R:56 G:83 B:164	C:88 M:76 Y:0 K:0
██████████	R:90 G:78 B:162	C:77 M:80 Y:0 K:0
██████████	R:99 G:69 B:159	C:73 M:86 Y:0 K:0
██████████	R:72 G:42 B:138	C:89 M:100 Y:6 K:1

## LOGO Y TIPOGRAFÍA

### EL LOGO

Se desarrolló como una gota de agua contenida dentro de una letra A. Esta letra está en curva porque busca pasar de un nivel en el que el triángulo está perdiendo equilibrio hasta devolvérselo para que pueda mantenerse en pie.

### LA TIPOGRAFÍA

Busca mantenerse en curvas para armonizar con el logo, curvas del agua que fluyen que a la vez están en equilibrio, no inclinadas.



AQUATICO	ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
KARLSEN	ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

# APLICACIONES

PUNTO DE VENTA



<Módulo para Activaciones>



<Góndola Personalizada>

# APLICACIONES

PUNTO DE VENTA



<Participación en anaquel de distribuidor>



<Jalavista>

# APLICACIONES

## AVISO EN MEDIOS IMPRESOS

El aviso en medios impresos debe considerar lo siguiente:

- A Debe ir sobre fondo blanco.
- A Debe incluir la botella, presentación de 500 ml. Se pueden incluir otras presentaciones.
- A Se debe resaltar el beneficio de la botella de 500 ml *easy drink*.
- A Incluir el espectro de colores del PH para recordar al consumidor la importancia de este.
- A El logo puede ir completo o lateral siempre manteniendo sus colores originales.



<Logo Completo>



<Logo Lateral>

- A La posición del logo puede ser en la parte superior o inferior del aviso, siempre centrado.



# APLICACIONES

## PUBLICIDAD DIGITAL

Los *banners* de pauta *online* deben guardar la misma línea gráfica de la página principal:

- A Fondo blanco
- A Usar la ola de agua
- A Incluir la presentación de 500ml como mínimo
- A Mencionar, en caso de que sea *banner* animado, el beneficio de la botella *easy drink*



<Landing Página Web>



# APLICACIONES

## VALLAS PUBLICITARIAS

Los *banners* de pauta *online* deben guardar la misma línea gráfica de la página principal:

- ▲ Fondo blanco
- ▲ Usar la ola de agua
- ▲ Incluir la presentación de 500ml como mínimo
- ▲ Mencionar, en caso sea de que sea banner animado, el beneficio de la botella *easy drink*



## **Nota biográfica**

### **Jessica Cecilia Cedrón Cabrejos**

Nació en Tumbes, el 21 de febrero de 1978. Es bachiller en Administración de Empresas, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con estudios de especialización en Marketing en la Universidad San Ignacio de Loyola. Tiene más de dieciocho años de experiencia laboral en el sector comercial, financiero e industria farmacéutica, asumiendo responsabilidades de gestión en cuentas clave, planeamiento y finanzas. Actualmente, desempeña el cargo de funcionaria de grandes empresas en Procesos de Medios de Pago S. A.

### **Elizabeth López Maguiña**

Nació en Lima, el 4 de mayo de 1986. Es licenciada en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un MBA del INCAE Business School. Tiene más de ocho años de experiencia en el manejo de categorías de producto. Actualmente, es gerente de línea blanca en Samsung Electronics Perú.

### **Jim Sánchez Espejo**

Nació en Lima, el 30 de marzo de 1977. Es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Callao. Cursó una maestría de Dirección de Negocios Retail en CTO Business Excellence School, España. Cuenta con más de catorce años de experiencia en el sector *retail*, comercial, ventas y marketing. Ha trabajado en empresas como la cadena de tiendas Ikasa Comodoy, Maestro Home Center y Topitop, donde laboró ocho años a cargo de distintas áreas como jefe comercial de cadena de tiendas y en distintas posiciones. Actualmente, se desempeña como jefe de operaciones- marketing en la empresa Topitop.