



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Marketing y Comunicación**

**Plan de Marketing: Lanzamiento de helados veganos Erli  
en Perú**

**Alumno: Gabriela Soto**  
**DNI: 95989494**  
**Mentor: Roberto Dvoskin**

**Buenos Aires, Mayo 2021**

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>3. PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1. Consumidor consciente</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2. Veganismo y cruelty-free</b> .....	<b>8</b>
<b>3.3. Free-from</b> .....	<b>8</b>
<b>3.4. Superalimentos</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1. Economía circular</b> .....	<b>10</b>
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>11</b>
<b>5. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>12</b>
<b>5.1. Plan de Marketing</b> .....	<b>12</b>
<b>5.2. Segmentación de mercado</b> .....	<b>14</b>
<b>5.3. Modelo de negocios CANVAS</b> .....	<b>15</b>
<b>5.4. Instrumentos estratégicos</b> .....	<b>16</b>
<b>6. ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	<b>18</b>
<b>6.1. Macroentorno</b> .....	<b>18</b>
6.1.1. Político.....	18
6.1.2. Económico.....	22
6.1.3. Social.....	26
6.1.4. Tecnológico.....	31
6.1.5. Ecológico-Ambiental.....	33
6.1.6. Legal.....	34
<b>6.2. Microentorno</b> .....	<b>36</b>
6.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes .....	37
6.2.2. Amenaza de nuevos ingresos al sector .....	37
6.2.3. Amenaza de productos sustitutos .....	37
6.2.4. Poder de negociación de los compradores .....	38
6.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	38
<b>7. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR</b> .....	<b>38</b>
<b>7.1. Necesidad a ser satisfecha</b> .....	<b>39</b>
<b>7.2. Segmentación de mercado</b> .....	<b>40</b>
<b>7.3. Comportamiento del consumidor</b> .....	<b>43</b>
<b>7.4. Investigación de mercado</b> .....	<b>45</b>
<b>7.5. Estimación de demanda</b> .....	<b>47</b>
<b>8. DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>49</b>
<b>8.1. Matriz FODA</b> .....	<b>49</b>
<b>8.2. Matriz VRIO</b> .....	<b>49</b>
<b>8.3. Matriz ANSOFF</b> .....	<b>50</b>

<b>9. ESTRATEGIA .....</b>	<b>50</b>
<b>9.1. Estrategia Genérica.....</b>	<b>50</b>
<b>9.2. Segmentación, target y posicionamiento .....</b>	<b>51</b>
<b>9.3. Modelo de negocio CANVAS .....</b>	<b>52</b>
<b>10. OBJETIVOS Y METAS.....</b>	<b>53</b>
<b>11. MARKETING OPERATIVO.....</b>	<b>53</b>
<b>11.1. Producto .....</b>	<b>53</b>
<b>11.2. Precio .....</b>	<b>60</b>
<b>11.3. Plaza.....</b>	<b>65</b>
<b>11.4. Promoción.....</b>	<b>67</b>
<b>12. ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>74</b>
<b>12.1. Presupuesto .....</b>	<b>74</b>
<b>12.2. Ventas .....</b>	<b>77</b>
<b>12.3. Punto de Equilibrio .....</b>	<b>80</b>
<b>12.4. Estados Financieros.....</b>	<b>81</b>
12.4.1. Estado de Resultados.....	81
12.4.2. Parámetros financieros.....	82
12.4.1. Análisis Financiero.....	83
12.4.2. Flujo de caja .....	84
<b>13. CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>14. ANEXOS.....</b>	<b>87</b>
<b>14.1. Anexo 1: Cuestionario .....</b>	<b>87</b>
<b>14.2. Anexo 2: Resultados Encuesta.....</b>	<b>90</b>
<b>14.3. Anexo 3: Plan de medios Mensual.....</b>	<b>97</b>
<b>14.4. Anexo 4: Proyección de ventas volumen industria helados .....</b>	<b>98</b>
<b>14.5. Anexo 4: Proyección de ventas valor industria helados.....</b>	<b>98</b>
<b>14.6. Anexo 5: Packagings finales.....</b>	<b>99</b>
<b>15. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>

## AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis a mi familia por haberme apoyado con el sueño de realizar esta maestría. Gracias papá por ser mi ejemplo a seguir, por mostrarme que nunca debemos dejar de aprender y que siempre se puede lograr lo que uno se propone. Gracias mamá por todas las veces que me motivaste a seguir para adelante, por ser mi consejera y siempre impulsarme a conseguir más. Agradezco a Rodrigo y Brenda por ser mi soporte incondicional y una inspiración más para haber alcanzado esta meta.

A mis abuelas que se que hoy estarían muy felices y orgullosas de saber que estoy dando este gran paso. Gracias mamita Erli por haber sido un ejemplo de lucha y fuerza para nosotros. Fuiste la inspiración para darle origen a este sueño y por eso hoy lleva tu nombre. A mamita Reneé, gracias por haberme acompañado tanto años y haber creído siempre en mi.

Quiero agradecer a mi novio Ezequiel quien siempre estuvo conmigo motivándome y ayudándome a cumplir este objetivo. Gracias por haberme apoyado estos años de estudio e impulsarme a finalizar con la tesis. Agradezco también a toda su familia por haberme brindado todo su apoyo y cariño.

A Roberto Dvoskin, mi mentor de tesis. Tuve la suerte de poder conocer a un maestro del marketing y estaré por siempre agradecida del tiempo que destino a guiarme en este camino. Gracias por el conocimiento compartido conmigo y por toda la ayuda que me brindó.

Este logro lo celebro lleno de orgullo y felicidad. Muchas gracias a todos.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se propone un Plan de Marketing para el lanzamiento al mercado limeño de “Erlí”, un helado vegano hecho a base de superalimentos. El emprendimiento está dirigido a hombres y mujeres entre 13 a 45 años de edad, de NSE ABC1, interesados en el consumo de productos saludables así también aquellas personas que cuentan con limitantes en su dieta (celiacos, intolerantes a la lactosa, veganos y diabéticos).

Esta idea nace de las tendencias del mercado que muestran un mayor interés a nivel mundial por llevar una vida más saludable que esté enfocada en el bienestar holístico (espiritual, mental y físico). A su vez, existe un aumento de personas que sufren de inflamación, alergias, e intolerancias a alimentos específicos que demandan nuevos alimentos alternativos.

Estas tendencias se pueden evidenciar en Perú pues actualmente existe un creciente interés de los ciudadanos por llevar un estilo de vida más saludable y por esto siguen dietas bajas en grasas y azúcares. También se ha registrado una mayor intolerancia en los consumidores hacia productos con lactosa.

Por otro lado, en Perú, la Ley de Etiquetado en los productos envasados ayudó a concientizar aún más a los consumidores a escoger productos que no contengan los octógonos negros y creó un mayor conocimiento sobre los peligros de los altos niveles de sodio, grasas saturadas, azúcares y grasas trans.

Finalmente, en cuanto a la comunidad vegana, se observó que este movimiento creció un 3,7% en el 2018 en comparación al 2016 y que son más cada vez más las personas veganas, vegetarianas o afines (interesadas en veganismo o vegetarianismo, en tránsito a ser veganos o vegetarianos, o interesados en una vida saludable).

Estas necesidades han generado innovaciones en la industria de alimentos y bebidas y se observan nuevos productos considerados más saludables. Cabe mencionar que Euromonitor se refiere a esta categoría como “Better for you” y estima que en Perú la

tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) será de un 8% en 2025, alcanzando los S/. 1.3 billones (Euromonitor International, 2021).

Sin embargo, a pesar de las crecientes demandas del mercado, son aún pocas las alternativas que se encuentran en el mercado, sobre todo en la sección de postres pues estos generalmente contienen altas cantidades de azúcares, grasas, lácteos y aditivos. En la industria de helados se reducen más las alternativas al consumo de únicamente helados de agua para evitar problemas de alergias, intolerancias o que cumpla su estilo de vida.

Por ende, el producto propuesto en el presente plan de marketing presenta un helado vegano que cumpla con las exigencias y necesidades del mercado: libres de transgénicos, lactosa, gluten, colesterol, azúcares y derivados animales. Pero que a su vez, tenga la misma cremosidad y sabor del helado tradicional. La industria de helados en Perú muestra un aumento en la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 2,9% en valor al año 2025 (Euromonitor International, 2020e).

“Erlí” está proyectado para un periodo de 5 años. Durante este tiempo, la inversión inicial consistirá de S/ 767.300,84, el cual será financiado por un préstamo financiero (30%) y capital propio (70%). El análisis financiero del proyecto mostró un VAN positivo de S/. 1.045.973, un costo de oportunidad (COK) de 14% y un TIR de 30%. Finalmente, la inversión se recupera en un período de 2 años y 5 meses (payback financiero). Estos indicadores demuestran que “Erlí” es un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas.

## 2. INTRODUCCIÓN

Los hábitos saludables se están convirtiendo en un estilo de vida cotidiano en la población. En la actualidad, los consumidores están demostrando más conciencia del impacto que tienen sobre el medio ambiente y en sí mismos (Kasriel-Alexander, 2017). Existen nuevas preocupaciones sobre la salud, un mayor enfoque por combatir el sobrepeso y la obesidad, un aumento de alergias, intolerancias y problemas digestivos (Euromonitor International, 2017) causado por ciertos alimentos y otras enfermedades que siguen en aumento y cambiaron las necesidades la sociedad. Esto ha impulsado a los consumidores a buscar un estilo de vida más saludable que tenga un enfoque “holístico” y esto ha repercutido en su forma de consumo.

Una de las industrias más afectadas por este cambio fue la de alimentos y bebidas. Dado que los consumidores tienen más conciencia sobre la importancia de la nutrición, salud e impacto ambiental, se han generado nuevas exigencias (Euromonitor International, 2016). Los consumidores buscan productos que sean más saludables, con etiquetas sencillas de entender y que, a su vez, protejan al medio ambiente. Esto abre la oportunidad a desarrollar un producto que se diferencie por promover un concepto de salud y bienestar.

De esta manera nace “Erlí”, un emprendimiento que abrirá en Perú y que ofrece helados innovadores basados en el desarrollo de un estilo de vida saludable. Utiliza superalimentos de Perú y se combinan con leche de coco para crear helados veganos, saludables, cremosos y de alta calidad. Descarta el uso de transgénicos, grasas, son libres de gluten, lácteos, azúcares, huevos y soja. Asimismo, lo más importante es que puede ser consumido por todos sin importar si posee una condición de salud como puede ser: diabéticos, alérgicos al gluten, veganos, etc. Adicionalmente, para responder a las necesidades de proteger al medio ambiente, el producto se comercializa en un packaging biodegradable y reciclable.

Los clientes potenciales de “Erlí” se describen como personas de "vida limpia" que tienen fuertes creencias e ideales (Euromonitor International, 2017). Tienen mucha conciencia sobre lo que están consumiendo y, por ende, deciden dejar de lado hábitos poco saludables y se involucran más con el medio ambiente. Prestan gran atención al

impacto que sus decisiones puedan causar a la sociedad en la que viven y, por lo tanto, buscan un producto innovador y sostenible que no perjudique el medio ambiente y que, a su vez, les genere beneficios.

El producto apunta a un target conformado por hombres y mujeres de 13 a 45 años, NSE A, B Y C, interesados en el consumo de productos saludables y con gran interés por el cuidado de su salud, como así también aquellas personas que cuentan con limitantes en su dieta (celíacos, intolerantes a la lactosa, veganos y diabéticos). Además, apunta a aquellas personas que tienen una alta preocupación por el medioambiente y el cuidado de los animales, pero que no quieren resignar calidad y sabor.

### **3. PALABRAS CLAVE**

#### **3.1. Consumidor consciente**

De acuerdo con Euromonitor International (2018), son consumidores conscientes son aquellos que buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y buscan una solución al impacto negativo que el consumismo está teniendo en el mundo. Este enfoque respetuoso y compasivo del consumo abarca la atención plena de otros seres humanos, animales y el medio ambiente. El bienestar animal ha ganado impulso en la mente de los consumidores conscientes recientemente.

Una dieta basada en alimentos de origen vegetal y sumado a la preocupación por el bienestar de los animales, forman parte de dicha tendencia e influye en las elecciones de las personas. Los consumidores conscientes son influyentes, y esta tendencia será contagiada a otros consumidores en el día a día. Euromonitor International (2018) menciona la tendencia de “Puedo cuidarme a mí mismo” por parte de los consumidores. El foco está impulsado por una búsqueda por parte del consumidor por cuidar su salud y prevenir enfermedades sin la necesidad de ir a un profesional (médico, nutricionista, etc.). Consumen alimentos saludables para cuidarse, priorizan su bienestar, felicidad y simplicidad y están dispuestos a gastar más para conseguirlo. Este grupo ha impulsado la demanda por productos de las categorías de “free-from” y orgánicos (Euromonitor International, 2017).



### **3.2. Veganismo y cruelty-free**

Donald Watson dio origen al término Veganismo en 1944 y la Sociedad Vegana del Reino Unido lo definió como “la doctrina en la cual los animales humanos debemos vivir sin explotar a los animales no humanos” (Infobae, 2019). El Veganismo considera que consumir productos derivados de animales tales como los lácteos, huevos y miel, son prácticas inmorales porque apoyan a un sistema de explotación. Por ende, los veganos no compran lácteos, huevos, cueros, ni ningún otro producto que pueda afectar los derechos de los animales. Si bien este movimiento existió desde hace más de 60 años, recién en los últimos 5 años comenzó a tomar mayor fuerza e interés por parte de la sociedad y se vio especialmente reforzado en la generación de los millenials (Zamir, 2004).

El Veganismo dio origen al movimiento “cruelty-free”, es cual, de acuerdo con Velázquez (2018) es una calificación para productos o actividades que no hieren o matan animales. Si bien actualmente, no existe una organización gubernamental que certifique que un producto es vegano o “cruelty-free”, muchas empresas han optado por comunicarlo en las etiquetas de sus productos o mencionarlo como una característica diferenciadora y de relevancia como branding.

### **3.3. Free-from**

Los estudios médicos distinguen entre alergias e intolerancia alimentaria (Ehrnsperger, Pihlgren, Lindkvist, & Gustafsson, 2015). Una alergia alimentaria es una condición médica que altera el sistema inmunológico al consumir cierto alimento proteico, tal como gluten o lácteo, que podría causar dificultades para respirar, dolores abdominales, vómitos e incluso la muerte (Hadley, 2009).

Por otro lado, intolerancia alimentaria es una reacción adversa que genera por el consumo de un alimento pero que no se relaciona con el sistema inmunológico sino, por un problema metabólico o digestivo (Blades, 1997). Una intolerancia se puede desarrollar con el tiempo, por ejemplo, la intolerancia a la lactosa se suele presentar en la etapa de adultez (Ehrnsperger et al., 2015).

En la industria de alimentos y bebidas, “Free-from” es una categoría que involucra productos “libres de algo malo” lo cual es muy valioso y relevante para los consumidores que buscan una vida saludable (Euromonitor International, 2017). Los aditivos y preservantes artificiales, el gluten, lactosa, azúcares y grasas, son elementos que suelen ser considerados como dañinos para la salud pues puede generar intolerancias o alergias.

Desde el 2016 se observó un nuevo cambio en el consumo saludable, los consumidores comenzaron a mostrar un mayor deseo por alimentos “free from” o “libre de”, es decir; alimentos que libres de ingredientes específicos que pueden generar intolerancia alimentaria o alergias al consumidor (From & Expo, 2017). Este cambio fue tan notorio, que impulsó al mercado a alcanzar, en 2016, un valor de USD 33 mil millones a nivel mundial (Euromonitor International, 2017).

### **3.4. Superalimentos**

No existe una definición médica aceptada de un superalimento, sin embargo, este término no médico tuvo una creciente popularidad en los últimos años que la llevo a posicionarse como un diferenciador importante en la mente de los consumidores (Meyerding, Kürzdörfer, & Gassler, 2018).

El diccionario de Oxford define superalimento como un alimento que es considerado nutritivo o, en todo caso, beneficioso para salud física o emocional (OED, 2018). Los superalimentos suelen tener un contenido inusualmente alto de antioxidantes, vitaminas u otros nutrientes que puedan dar beneficios para la salud. Algunos ejemplos son la chía, quínoa, amaranto, palta, arándanos, cacao, maca y otros alimentos exóticos (Loyer & Knight, 2018).

A pesar de que no se ha probado científicamente que los superalimentos sean más saludables que otros de similares propiedades (Oude Groeniger, van Lenthe, Beenackers, & Kamphuis, 2017). Los consumidores prefieren dichos alimentos pues los consideran más saludables que el resto (Vassallo et al., 2009).

A nivel global, el mercado de alimentos funcionales y superalimentos era de \$168 billones en el 2013 y se estimaba que crecería a más de \$300 billones al 2020. Esto ha impulsado a que, en la industria de alimentos y bebidas, más empresas inviertan en el desarrollo de nuevos productos usando superalimentos (Santeramo et al., 2018).

### **3.1. Economía circular**

“La gota que colmó el vaso” fue el artículo publicado por Accenture (2019) en el que muestra que los cambios climáticos, contaminación y la falta de sustentabilidad; comenzaron a transformar la manera de pensar de los consumidores y, por ende, sus comportamientos. La economía circular se define como el cambio o rediseño en los modelos de negocios enfocándose en la sustentabilidad.

Economía circular fue un término que se comenzó a utilizar más debido a las crecientes preocupaciones por evitar el aumento de la contaminación. Las empresas que cada vez usaban más productos descartables y contaminantes fueron observadas por los consumidores. El Diccionario Collins definió “descartable” como “cosas cuya proliferación descontrolada dañan el medioambiente y afectan la cadena alimenticia”. El rechazo por productos plásticos por su impacto al medio ambiente comenzó a tomar un mayor posicionamiento en la sociedad (Accenture, 2019).

“Quiero un mundo libre de plásticos” así define Euromonitor esta nueva tendencia que impulsa a la sociedad al deseo de un mundo libre de residuos plásticos. Este interés ha cobrado impulso en los últimos años y se estima que crecerá aún más (Angus & Westbrook, 2018). La vida útil de los envases de plástico se está cuestionando debido su lenta descomposición y su fuerte efecto contaminante. La mayoría de los productos envasados utilizan plásticos que después son desechados. De acuerdo con Euromonitor International (2019b), los consumidores reducirán cada vez más la compra de estos productos como forma de protesta contra las empresas por el uso irresponsable de plásticos. La proporción de quienes están dispuestos a pagar más por los alimentos envasados y los alimentos frescos que son ecológicos ha ido en aumento en los últimos dos años.

#### 4. METODOLOGÍA

La información para el desarrollo del presente Plan de Marketing se obtendrá a través de fuentes primarias y secundarias. Se utilizará también fundamentos e instrumentos conceptuales para elaborar esta investigación.

Con el fin de probar y validar si la propuesta de negocio es acertada para el mercado peruano se realizará un Sondeo de Mercado. En primer lugar, se hará una etapa exploratoria, basada en fuentes secundarias. Finalmente, se realizará una investigación cualitativa (observación etnográfica) y cuantitativa (encuesta online).

En base a la gran variedad de métodos de investigación que hay (Naresh, Nunan, & Birks, 2017) se decidió partir con el Desk Research, donde se analizarán fuentes primarias y secundarias. Posteriormente, se realizará un trabajo de Observación Directa de característica etnográfico y se analizará el comportamiento del consumidor en los canales donde se podría vender el producto (bioferias, supermercados, biomarkets y dietéticas), así como comprender en detalle las estrategias de la competencia en el punto de venta. Posteriormente, se planea elaborar una encuesta online dirigida al target, con el fin de obtener información más certera del mismo.

##### **Desk research**

Con el objetivo de identificar dónde es más conveniente actuar y dónde hay más oportunidades para que “Erlí” se desarrolle, generando experiencias más satisfactorias para los consumidores, se realizará primero un Desk Research. Para este análisis, se utilizarán reportes de tendencias de Nielsen, Google Search, revistas y periódicos con foco en economía, bases de datos de Euromonitor y artículos de Accenture y Kantar; con la finalidad de realizar un diagnóstico del mercado, identificar oportunidades y obtener información de potenciales clientes y de la competencia. Parte de este análisis de tendencias macro fue realizada al momento de desarrollar la idea del producto, pero será clave profundizar aún más para evaluar la viabilidad del producto en el país así como mantener el estudio de manera continua o periódica para evaluar posibles cambios en los hábitos y el contexto. Este será el punto de partida en la definición de las características finales del producto y el desarrollo de la estrategia.

### **Observación Directa: Shop Along**

Este método de investigación tiene como ventaja poder estudiar a los consumidores en su espontaneidad (Naresh et al., 2017). Se decidió utilizar esta herramienta como parte del proceso de investigación pues permitirá identificar acciones e insights en los puntos de venta que se habían considerado interesantes para “Erlí”. Se realizará el estudio de observación en supermercados, biomarkets, dietéticas y en heladerías y se planea visitar al menos 10 puntos de venta distintos. Además, se utilizará esta instancia para ver cómo la competencia se posiciona en el punto de venta, sus acciones de marketing, la interacción de los consumidores, vendedores con sus productos, etc.

### **Encuesta online: google forms**

Después del estudio cualitativo previo, se distribuirá una encuesta online, creada a partir de la herramienta Google Forms, con el fin de obtener información más certera sobre el target seleccionado. Se ha pensado realizar este estudio cuantitativo como tercera fase ya que, a partir del estudio observacional y el desk research se espera conseguir los insights necesarios para construir las preguntas que serán extrapoladas a un estudio con mayor alcance de población. Cabe mencionar que las preguntas iniciales serán los filtros para poder obtener información más precisa del grupo de interés. Se utilizará la fórmula de tamaño muestral para encontrar el número óptimo de encuestas para que sean referenciales (Naresh et al., 2017).

## **5. MARCO CONCEPTUAL**

### **5.1. Plan de Marketing**

Para el presente proyecto se utilizará bibliografía orientada al plan de marketing con el fin de tener una dirección para la creación de la empresa “Erlí”. Es importante mencionar que, a diferencia del plan de negocios, el plan de marketing tienen una mirada más limitada y sirve principalmente para explicar cómo se esperan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa a través de estrategias y tácticas específicas de marketing (Kotler & Armstrong, 2017). Se utilizará la estructura del plan de marketing que Roberto Dvoskin (2004) propone en su libro “Fundamentos de marketing” y, además, esta información se complementará con el “El plan de marketing en la práctica” de Sainz de Vicuña Ancín (2016). Se profundizará en

segmentación de mercados y para ello, se retomará la bibliografía de Roberto Dvoskin (2004).

El plan de marketing, de acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2016), consta en las siguientes tres fases: (1) Análisis y diagnóstico de la situación, (2) decisiones estratégicas de marketing y (3) decisiones operativas de marketing. A su vez, cada fase se encuentra comprendida por dos etapas que tienen como fin armar un plan de marketing que sirva de instrumento estratégico para las acciones de marketing de la empresa.

La estructura de plan de marketing que propone Roberto Dvoskin (2004) esta construida de una forma similar a las tres fases mencionadas previamente.

*Ilustración 1: Estructura del plan de marketing*

- Resumen ejecutivo
- Diagnóstico
- Análisis de mercado:
  - Macroentorno
  - Microentorno
  - Cliente
    - Necesidad
    - Investigación
    - Segmentación
    - Comportamiento del consumidor
  - Estimación de demanda
- Estrategia
- Objetivos y metas
- Marketing operativo
  - Producto (concepto, ciclo de vida)
  - Precio (costo, demanda, competencia)
  - Distribución (logística, canales)
  - Comunicación (mensaje, medio)
- Presupuesto
- Cronograma
- Control
- Conclusiones
- Apéndices

*Fuente: (Roberto Dvoskin, 2004)*

Diagnóstico y análisis de mercado hacen referencia a la primera fase. Estrategia, objetivos y metas forman parte de la segunda fase. Finalmente, marketing operativo, presupuesto, cronograma y control se encuentran en la tercera fase.

Entender la estructura del plan de marketing y la diferencia entre este y plan de negocios, permite desarrollar el presente trabajo con mejor claridad y con un objetivo definido.

## **5.2. Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es un variable clave dentro del plan de marketing (Iacobucci, 2000). Este proceso ayuda a la empresa a identificar aquel grupo de consumidores al que realmente puede satisfacer y que, por ende, podrían traerle un beneficio económico.

El mercado total está conformado por un gran grupo de consumidores y es necesario poder identificar aquellos grupos potenciales para la empresa (Roberto Dvoskin, 2004). El proceso de la segmentación de mercado comienza dividiendo el mercado total de potenciales consumidores, en grupos de usuarios que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos (Kotler & Keller, 2016a). De acuerdo a Iacobucci (2000), estos grupos se pueden segmentar en base a características demográficas, geográficas, psicológicas y conductuales (Iacobucci, 2000).

Para construir los segmentos se combinan frecuentemente las siguientes cuatro bases de segmentación: geográficas, demográficas, psicográficas, y por comportamiento del usuario (Kotler & Keller, 2016a). Las primeras tres corresponden a características descriptivas mientras que la última analiza la conducta del usuario.

- Segmentación geográfica: Divide el mercado en unidades geográficas como países, naciones, ciudades, departamentos, distritos o comunas, zona rural o urbana, por densidad poblacional, etc.
- Segmentación demográfica: Clasifica al mercado en base a edad, tamaño familiar, sexo, estado civil, ingresos, ocupación, educación, religión, generación, clase social, cultura, etc. Son variables fáciles de medir y están más relacionadas con los deseos y preferencias del consumidor.
- Segmentación psicográfica: Kotler & Keller (2016a) define este término como la combinación entre psicología y demografía para entender al consumidor en

mayor profundidad. Se divide el mercado en base a características de personalidad, intereses, estilo de vida o valores.

- Segmentación conductual: Clasifica a los consumidores en grupos en base a su conocimiento, uso, respuesta o actitud frente a un producto o servicio. Se observan variables como beneficios, decisión de compra, momento de compra y el uso del producto.

Finalmente, una vez que se ha dividido el mercado en base a las variables mencionadas, se debe identificar el segmento efectivo o “target”. Roberto Dvoskin (2004) define el segmento efectivo como aquel grupo de consumidores que le permite tanto a la empresa como a los clientes verse beneficiados. De esta manera, la empresa podrá satisfacer las necesidades de su target en base a su propuesta de valor diferenciada.

### **5.3. Modelo de negocios CANVAS**

Para el presente plan de marketing se utilizará el modelo de negocio Canvas el cual es una herramienta estratégica para poder visualizar en un solo mapa como la empresa es capaz de generar, entregar y capturar valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). El modelo Canvas está compuesto por las siguiente nueve variables que en su conjunto permiten visualizar un marco completo del modelo de negocio propuesto. (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2014)

1. Segmentos de cliente: es el grupo de consumidores que una empresa espera alcanzar para satisfacer con una específica propuesta de valor.
2. Propuesta de valor: Es el producto o servicio que crea valor para el segmento seleccionado.
3. Canales: Describe como una propuesta de valor se entrega al segmento a través de comunicación, distribución y canal de ventas.
4. Relaciones con clientes: Muestra cómo se espera obtener a los consumidores y cómo se los fidelizará.
5. Fuentes de ingresos: Esta es la captura de valor de haber seleccionado efectivamente un segmento al que se satisfizo con una buena propuesta de valor.



6. Recursos clave: Son los activos más importantes con los que se cuentan para poder generar y entregar el valor al segmento.
7. Actividades clave: Son aquellas actividades que resultan indispensables para que la empresa funcione bien.
8. Socios claves: Identifica a los proveedores y socios que son importantes para el desarrollo de la empresa.
9. Estructura de costos: Describe todos los costos y gastos en los que se tiene que incurrir para el funcionamiento de la organización.

#### **5.4. Instrumentos estratégicos**

Tras haber definido el plan de marketing y la estructura que se seguirá para el presente trabajo, se utilizarán herramientas estratégicas para elaborar el análisis de mercado para el plan de marketing.

El primer punto para analizar es el Macroentorno, Kotler & Armstrong (2017) lo definen como un conjunto de fuerzas que afectan a los actores dentro del microentorno. Los autores definen microentorno como el conjunto de todos los actores cerca al negocio que afectan positiva o negativamente la habilidad de crear valor de la empresa. Tanto para el macro como microentorno, se analizan variables que en conjunto permiten tener una visión completa del efecto que estas tienen en la empresa.

Kotler & Keller (2016) proponen un modelo que analiza y monitorea las siguientes seis fuerzas externas que conforman el macroentorno: demográficas, económicas, sociales-culturales, naturales, tecnológicas y políticas-legales. Otros autores proponen modelos de análisis con menos variables externas o con otros nombres (Hair, Celsi, Ortinau, & Bush, 2016).

El modelo PESTEL es un instrumento estratégico que debe su nombre a las iniciales de las seis variables que analiza del macroentorno: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Las variables son las mismas propuestas por los autores Kotler & Keller (2016), sin embargo, se popularizó gracias a su facilidad para recordar las variables. Es una herramienta muy completa para entender el escenario

externo que afecta positiva o negativamente a la empresa y que permiten identificar oportunidades y amenazas.

- Variable Política: involucra los impuestos, regulaciones, corrupción, agencias gubernamentales, políticas gubernamentales, estabilidad, política de comercio exterior entre otras variables de aspecto político que afectan a la empresa de forma directa. (Kotler & Armstrong, 2017).
- Variable Económica, se refiere a todos los factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor y su capacidad de gasto e inversión. Algunas variables son la inflación, tipo de cambio y políticas monetarias. (Kotler & Armstrong, 2017).
- Variable social incluye factores demográficos, culturales y estilos de vida del entorno. (Kotler & Armstrong, 2017).
- Variable tecnológica: identifica nuevas tecnológicas que pueden crear oportunidades para el mercado y que determina a su vez, cambios en la industria. (Kotler & Armstrong, 2017).
- Variable ecológica: es también denominada natural o ambiental y monitorea variables del ambiente físico y recursos naturales que son necesarios para la empresa o que pueden afectar las actividades de marketing. (Kotler & Armstrong, 2017).
- Variable legal: hace referencia a todo el marco regulatorio que pueda tener un impacto directo en el proyecto que se analiza.

Por otro lado, para analizar el microentorno, se utiliza una herramienta que estudia otro conjunto de variables que tienen un impacto en la empresa y su capacidad de crear valor para el consumidor y su satisfacción (Kotler & Keller, 2016b). Al analizar el microentorno se necesita estudiar las relaciones que tiene la empresa con sus competidores, clientes y proveedores (Kotler & Armstrong, 2017) y el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008) es indicado para este tipo de análisis pues contempla a los actores mencionados.

- Relación con competidores: Existen dos tipos de competidores, directos e indirectos. Los primeros son aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio y atienden al mismo mercado, mientras que, el segundo grupo ofrece productos

o servicios que son sustitutos (Roberto Dvoskin, 2004). Se debe analizar a ambos competidores para tener un panorama más claro del mercado y la oferta existente en el mismo.

- Relación con clientes: En este punto se debe entender el poder que tiene los consumidores. Un poder alto del consumidor genera que los precios se bajen y la calidad sea más exigente pues buscan capturar mayor valor para ellos. Tener esto identificado le permite a la empresa tomar mejor decisiones estratégicas y tener más claro el entorno del sector en donde opera (Porter, 2008).
- Relación con los proveedores: Se analiza el poder que tienen los proveedores de la empresa y como esto se puede presentar como una oportunidad o amenazas (Porter, 2008).

## 6. ANÁLISIS DEL MERCADO

En el marco teórico se definió la estructura de plan de marketing y los instrumentos estratégicos necesarios. En este punto, se hará uso de las herramientas mencionadas con el fin de analizar el macroentorno, microentorno y al consumidor.

### 6.1. Macroentorno

El análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) permite analizar variables externas que impactan positiva o negativamente la idea de negocio.

#### 6.1.1. Político

##### Contexto político

El ambiente político en Perú fue altamente inestable durante los últimos cinco años y actualmente la incertidumbre política se ha incrementado tras los resultado de la primera vuelta de las elecciones presidenciales celebradas el 11 de abril de 2021. En el 2016 P.P Kuczynski fue elegido presidente de la nación, sin embargo, renunció a su cargo a fines de marzo del 2018 por su relación con actos de corrupción. Durante su mandato, los constantes roces políticos entre el parlamento y el poder ejecutivo, caracterizaban al país como conflictivo (BBC News Mundo, 2018a). Con la llegada del nuevo presidente, Martín Vizcarra, el escenario político se estabilizó por dos años. A

inicios de su Gobierno, durante el 2018, la legitimidad y credibilidad de las instituciones era nula a causa del destape de constantes escenarios de corrupción, en especial, el caso de Odebrecht, que fue el inicio de un cambio completo dentro de la política del país (Diario Gestión, 2019c). Martín Vizcarra desarrolló reformas de "fortalecimiento institucional y lucha anticorrupción" (El Comercio Perú, 2019b) que buscaban hacer frente a estos actos.

Sin embargo, el congreso destituyó a Martín Vizcarra el 9 de noviembre de 2020, acusado de recibir sobornos (Jacqueline Fowks, 2020). En ese momento, Manuel Merino juramentó como el nuevo presidente de Perú, lo cual trajo una semana entera de fuertes protestas en las calles que terminó con la vida de dos jóvenes. (BBC News Mundo, 2020b) Tras la muerte de estos dos ciudadanos, Manuel Merino decidió renunciar y asumió el cargo de presidente Francisco Sagasti (Infobae, 2020).

Sin embargo, a pesar de toda la incertidumbre política, los directores del Fondo Monetario Internacional (FMI) "elogiaron a Perú por seguir siendo una de las economías con mejor desempeño de América Latina" (Fondo Monetario Internacional, 2020). Esto fue aún a pesar de que 2019 cerrará con un PBI de 2,3% (Peru21, 2020) y no del 5% como se había estimado (Fondo Monetario Internacional, 2020). A finales de 2019, el riesgo país fue de 81 (J.P.MORGAN, 2020), considerado como el más bajo entre las principales economías de América Latina (Peru21, 2020) y obtuvo un puntaje crediticio de A3, considerado como "Estable"(Moody's, 2020).

Actualmente el escenario se ve más complicado. Los resultados de la elecciones presidenciales del 11 de abril del 2021 generaron aún mayor inestabilidad en el ámbito político. Tras la victoria del candidato de extrema izquierda, Pedro Castillo; y la candidata, Keiko Fujimori, la visión del futuro país es más incierta (DW, 2021). Las medidas políticas de Pedro Castillo, quien actualmente lidera las encuestas, representan un riesgo económico para el país (Diario Gestión, 2021). Los efectos se han visto en las últimas semanas con un ligero aumento de la inflación, depreciación de la moneda y volatilidad en la bolsa de valores de Lima (Diario Gestión, 2021).

- **Impacto - Negativo:** Tras lo analizado se puede concluir que, a pesar del inestable escenario político que ha enfrentado el país, los niveles de crecimiento económico se mantuvieron por encima de muchos países de la región. Sin embargo, el nuevo escenario político genera incertidumbre para los próximos años, pues dependerá en gran medida de quien gane las próximas elecciones.

### **Corrupción**

El Índice de Percepción de la corrupción es un ranking que mide los niveles de corrupción pública, respecto a estándares de nivel internacional. Se evalúan 180 países y territorios basándose en como la transparencia de dicho sector es percibida. Los puntajes obtenidos por los países se clasifican en una escala del 0 al 100, donde 0 significa “altamente corrupto”, mientras que, 100 es “muy transparente”. (Transparency International, 2021a)

El ranking de Perú en el año 2021 es de 101 de 180 países a nivel mundial; con un puntaje de 38, puntaje alto de corrupción (aumento 2 puntos desde 2018)(Transparency International, 2021b). Estos resultados se complementan con encuestas realizadas a nivel nacional en las que la percepción de corrupción en cada transacción gubernamental está latente siempre.

Según la opinión pública, el poder judicial es la entidad más corrupta del país, seguido de los gobiernos regionales y el congreso de la república. Estos resultados, no solo afectan el desenvolvimiento de la política en la nación; sino también, repercuten en la inversión extranjera y trabajos conjuntos para el desarrollo del país. La débil institucionalidad que se obtiene debido a estas trabas en la transparencia de los funcionarios representa obstáculos para el desarrollo económico y crecimiento social del país. Asimismo, un estudio encontró que la incertidumbre política tiene un efecto en la tasa de interés en Perú, donde a mayor inestabilidad política, aumento del costo del financiamiento (Zegarra, 2018).

- **Impacto - Negativo:** La corrupción tiene un impacto negativo en la economía. Desmotiva la inversión privada por los pocos controles en las instituciones y aumenta los costos por la ineficacia de los procesos.

### **Comercio Exterior**

En cuanto a políticas de comercio exterior, Perú inició su apertura comercial en los años 90, estableciéndose como una política de estado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, n.d.). En los últimos años, se desarrollaron conferencias mundiales en Perú, tales como la CUMBRE, mostrando el compromiso del país hacia el comercio internacional. Actualmente, Perú tiene 22 tratados de libre comercio vigentes, 5 por entrar en vigencia y 5 en negociación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, n.d.).

- **Impacto – Positivo:** Los tratados de libre comercio son positivos pues permiten relaciones entre los países y los beneficios en término de costos aduaneros, regulaciones y facilita la exportación e importación. Al pensar en “Erlí”, se puede contemplar la idea de crecer internacionalmente a futuro y la posibilidad de comprar insumos al mercado internacional que puedan ser más rentables para la empresa.

### **Informalidad**

De acuerdo al (Apeim, 2020), 72% del total de trabajos en Perú corresponde al sector informal. Específicamente en el rubro de la agricultura, 1 de cada 4 trabajos son informales. El jefe de Desarrollo de Políticas del CIEN-ADEX, Carlos Adriano Pérez, comentó que los niveles de desempleo se reducen solo si el PBI crece más de 4% anual”(Diario Gestión, 2020).

En 2018 el salario mínimo aumentó un 8%, una decisión que, de acuerdo con el presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Mario Mongilard, incrementaría la informalidad en el país debido al aumento de los costos que esto representa para las PYMES (Diario Gestión, 2018).

- **Impacto – Negativo:** Dado que la informalidad está fuertemente presente en el sector de la agricultura y esta forma parte de la cadena logística de “Erlí”, la productividad y capacidad de desarrollar productos mas competitivos se ve afectada. Asimismo, dado que los ingredientes principales son frutas frescas para elaborar los helados, se necesita de un sector que sea lo suficientemente competitivo como para suplir al mercado.

### **6.1.2. Económico**

Perú es un país predominantemente minero, 75% de las exportaciones corresponde a productos tradicionales (International Trade Centre, 2015). La demanda internacional por estos materiales y el auge en los precios de estos commodities le permitieron tener ingresos importantes al país. A partir de 1990, tras una época de hiperinflación, se decidió implementar una fuerte disciplina fiscal y bajo endeudamiento y esta ha sido la filosofía peruana durante los últimos 30 años. (BBC News Mundo, 2020a)

De acuerdo a Reuters (2020), Perú tiene US\$68.044 millones de reservas en el Banco Central y una deuda pública del 27% del PIB. Adicionalmente, tiene una baja tasa de inflación (2%) y una moneda nacional muy estable.

Con el fin de entender el contexto económico del Perú, se evaluará la situación en base a tres momentos: previo, durante y post covid-19.

#### **Previo Covid-19**

Durante los 15 últimos años, Perú ha sido una de las economías con más rápido crecimiento de América Latina, logrando alcanzar un PIB promedio real anual de 5,4% (Fondo Monetario Internacional, 2020).

De acuerdo al análisis contemplado por Coface (2020) dentro de las principales fortalezas que el Perú posee son sus políticas macroeconómicas. El Banco Central es independiente, además tiene una baja deuda externa y un bajo déficit fiscal en comparación a otras regiones. Las políticas fiscales y monetarias son sólidas, prudentes y sostenibles en el tiempo, lo cual le permitieron al país lograr una economía de gran crecimiento y baja inflación (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Asimismo, posee recursos agrícolas, de energía, minas y pesca, lo cual le permite al país desarrollar un mayor potencial de crecimiento. Tiene varias alianzas internacionales importantes como la del Pacífico que le permiten facilitar el comercio regional. Por otra parte, en los últimos años se ha convertido en un país atractivo no solo para inversionistas sino también para turistas (Coface, 2020).

De acuerdo a entrevistas realizadas por la BBC News Mundo (2018), las razones para la trayectoria de crecimiento en Perú se deben a la mirada de largo plazo que desde hace 4 gobiernos se siguen y respetan los cinco principales pilares económicos del país: (1) apertura de mercado, (2) ambiente de previsibilidad para inversiones extranjeras, (3) libre comercio, (4) inflación regulada y (5) déficit fiscal mínimo.

Por otro lado, entre las principales debilidades se presenta la dependencia en los commodities y en la demanda China. Asimismo, resalta las desigualdades regionales (pobreza concentrada en la sierra y selva); infraestructura inadecuada (muy sensible a imprevistos climatológicos y sísmicos), mala asistencia médica y educación, aumentos en la producción y cultivo de coca. Así como un elevado nivel de informalidad laboral (60%) (Coface, 2020).

A pesar de que el crecimiento económico durante el 2019 no fue el esperado, Perú sigue siendo uno de los países con mejores desempeños en la región. El último año fue disminuyendo dicho crecimiento a causa de conflictos internacionales, sumado al complicado escenario político interno, que afectó el rendimiento económico del país. No obstante, Perú pudo mitigar este impacto por la sostenibilidad y fortaleza de políticas fiscales, monetarias y cambiarias, especialmente durante los años de auge (Banco Mundial, 2020). Se suma el aumento de exportación minera que pudo mitigar el impacto de la desaceleración del consumo interno.

En el siguiente cuadro se observan los principales indicadores económicos del país. Los primeros dos años corresponden a valores reales mientras que, los siguientes tres, son estimaciones hechas por el FMI en el mes de enero 2020. El Fondo Monetario Internacional (2020) proyectó a inicios del año, una recuperación en la economía de 3,25% para el 2020 y 3,75% para los siguientes años.

*Tabla 1: Indicadores económicos Perú previo Covid-19*



## Perú: Indicadores económicos reales y proyecciones

CATEGORÍA	INDICADOR	2018	2019	2020	2021	2022
Producción y precios	PIB real	4,0%	2,4%	3,2%	3,7%	3,7%
	Demanda interna real	4,2%	3,3%	3,2%	4,0%	3,9%
	Precios al consumidor (fin del período)	2,2%	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%
Sector externo	Exportaciones	8,0%	-5,4%	3,5%	4,3%	4,8%
	Importaciones	8,1%	-1,7%	2,7%	4,8%	5,6%
	Balance de la cuenta corriente externa (porcentaje del PIB)	-1,6%	-1,8%	-1,6%	-1,4%	-1,3%
	En millones de dólares de EE.UU.	60,3%	68,1%	68,1%	68,1%	68,1%
Deuda	Porcentaje deuda externa a corto plazo	363,5%	460,9%	465,7%	462,2%	449,7%
	Deuda externa total	34,5%	35,4%	34,8%	33,6%	32,5%
	Externa	8,8%	9,6%	9,7%	9,5%	9,1%
Ahorro e inversión	Interna	17,3%	17,3%	17,4%	17,2%	17,0%
	Inversión nacional bruta	21,5%	22,1%	22,3%	23,1%	23,6%
	Ahorro nacional	19,9%	20,3%	20,8%	21,7%	22,3%

Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2020)

- **Impacto – Positivo:** La economía mostraba un panorama favorable para la inversión privada. El crecimiento sostenido los últimos 15 años son alentadores y reflejan la estabilidad económica del país y la seguridad para lanzar la empresa “Erlí” en este mercado.

### Durante Covid-19

El indicador de confianza empresarial sirve para conocer el optimismo o pesimismo del sector privado respecto a la economía del país (BCRP, 2020). El índice varía de 0 a 100, tomando 50 como posición neutra. Todos los valores comprendidos entre 51 y 100 representan optimismo, mientras que de 1 a 49 reflejan lo contrario. Mensualmente se mide con el fin de tener un panorama sobre la inversión privada, como así también, futuras proyecciones.

Tabla 2: Indicadores de confianza empresarial

BCR: Indicadores de confianza empresarial			
Fecha de encuesta	Índice de venta respecto al mes anterior	Vs. Mismo mes año pasado	Vs. Mes anterior
Jan-19	54,7	-7%	0%
Feb-19	56,9	5%	4%
Mar-19	59,4	0%	4%
Apr-19	57,2	-3%	-4%
May-19	56,7	-2%	-1%
Jun-19	54,9	-5%	-3%
Jul-19	54,6	-8%	-1%
Aug-19	54,2	-5%	-1%
Sep-19	52,6	-8%	-3%
Oct-19	52,0	-4%	-1%
Nov-19	56,2	-1%	8%
Dec-19	54,2	0%	-4%
Jan-20	54,0	-1%	0%
Feb-20	51,8	-9%	-4%
Mar-20	30,3	-49%	-42%
Apr-20	16,8	-71%	-44%

Fuente: (BCRP, 2020)

A partir de la llegada del Covid-19 al país durante el mes de marzo, el indicador mostró un cambio notorio en las percepciones del sector privado con respecto a la economía del país. En relación con meses anteriores, la caída fue de aproximadamente 43% mientras que dicha caída, en relación con el año anterior, alcanza el 60%. La cuarentena restrictiva aplicada por el gobierno muestra impactos negativos en la economía.

Perú implementó medidas para asegurar el distanciamiento social, lo cual implicaba el total freno de las actividades económicas. Esto generó fuerte incertidumbre con respecto a los ingresos, lo cual reduce el consumo e impacta en la futura producción (Guevara, 2020). Si bien se tenía previsto un crecimiento para el presente año de 3,2%, la nueva estimación prevé una caída de -4,5%.

- **Impacto – Negativo:** La economía está paralizada a causa de la pandemia. El panorama por el momento es incierto y esto genera un impacto negativo. Las expectativas del sector privado bajaron en gran medida y refleja que un ambiente negativo para la inversión.

## Post Covid-19

Tabla 3: Estimaciones de indicadores macroeconómicos post pandemia

Perú: Indicadores económicos reales y proyecciones

INDICADOR	2018	2019	2020	2021	2022	ANÁLISIS	IMPACTO
PIB real	4,0%	2,4%	-4,5%	5,0%	3,8%	Se espera una recuperación importante para los próximos dos años. El Gobierno ha comentado el plan de inversión que se tiene para levantar al país tras la cuarentena por el Covid-19.	Positivo
Inflación	2,2%	1,9%	1,5%	2,0%	2,0%	Los precios al consumidor se muestran estables y crea un panorama más estable.	Positivo
Tipo de cambio	\$ 3,29	\$ 3,34	\$ 3,40	\$ 3,38	\$ 3,40	A pesar de la pequeña depreciación que hubo del sol peruano, se observa que la moneda nacional es fuerte frente al dólar. Esto crea un escenario estable.	Positivo

Fuente: (BCRP, 2020; Fondo Monetario Internacional, 2020)

“El gobierno de Perú alista el mayor plan económico de América Latina hasta el momento para mitigar el impacto de la crisis del coronavirus. Serán, de momento, más de US\$25.000 millones, el equivalente a un 12% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.” (BBC News Mundo, 2020a)

Se ha planteado un programa integral para hacer frente a la pandemia y de fuerte recuperación económica. De acuerdo con María Alva, Ministra de Economía y Finanzas de Perú, este plan consiste en tres fases. La primera etapa será de contención con el fin de proteger a la población más vulnerable y dar apoyo a las empresas; para esta se estima un gasto de 30.000 millones de soles, US\$8.500 millones (BBC News Mundo, 2020a). La segunda fase corresponde a garantías de crédito para el sector privado y pagos de impuestos diferidos (Banco Mundial, 2020). Finalmente, la tercera etapa de reactivación tiene prevista otros US\$8.500 millones para recuperar la economía en el 2021. Se proyecta que la economía del país se pueda recuperar y estabilizar, volviendo al crecimiento del PBI que se tenía previo a la pandemia (Banco Mundial, 2020).

- **Impacto – Positivo:** Los indicadores macroeconómicos del país son alentadores para una inversión en el futuro. Asimismo, la estabilidad y continuidad por el respeto a las políticas fiscales incentivan la inversión. El plan económico que tiene el gobierno para reactivar la economía es importante para poder proyectar el futuro de “Erlí” en el mercado peruano.

### 6.1.3. Social

#### **Tendencias en el consumo de alimentos**

Los valores en la sociedad comenzaron a cambiar en los últimos años y esto ha impulsado a que el consumo se transforme a su vez (Kasriel-Alexander, 2017). De acuerdo con Euromonitor International (2018), "Healthy Living" es una mega tendencia, es decir, una tendencia a largo plazo que afecta a múltiples industrias. Esta mega tendencia ha cambiado y continuará cambiando los comportamientos y actitudes de los consumidores hacia la búsqueda completa del “nuevo bienestar”; un enfoque holístico que incluye el bienestar espiritual, mental y físico. El mayor interés en la salud ha cambiado los estilos de vida de los consumidores y sus decisiones de compra, centrándose en el impacto que tienen en su calidad de vida y en la sociedad (Euromonitor International, 2018).

Según Mascaraque (2018), el consumo actual de productos envasados saludables crece más rápido que los productos regulares. Esto se debe a que los consumidores prefieren opciones más naturales que les permita seguir una dieta saludable

(Mascaraque, 2018). El interés por evitar alimentos poco saludables ha aumentado, sustituyendo ingredientes que antes eran más comunes y buscando siempre alternativas más saludables (Euromonitor International, 2017). De acuerdo con Velázquez (2018), las principales características que buscan los consumidores en los alimentos o los ingredientes que compran son los siguientes: azúcar natural, limitado o no agregado, sin grasas e ingredientes artificiales, de origen vegano y libre de productos alergénicos.

En la industria alimentaria los consumidores comenzaron a buscar ingredientes con mayores beneficios que los ayuden a combatir enfermedades y promover la buena salud (Nielsen, 2015). A partir del 2015, los consumidores demostraron una mayor preocupación por evitar productos basados en animales y mostraron un mayor interés por productos veganos (Euromonitor International, 2015). Esta preferencia se ha mantenido e incluso está aumentando entre los consumidores a través de los años; buscando más sustitutos de productos lácteos como la leche.

De acuerdo con el artículo publicado por Mellentin & Lynn (2016), los consumidores compran productos que satisfagan sus necesidades por dietas bien balanceadas, a base de ingredientes saludables y enriquecidos. Esto ha generado que, en la industria de alimentos y bebidas, la categoría de alimentos saludables creciera de manera tan rápida, cambiando la orientación de los productos a salud y bienestar <sup>1</sup>.

Dentro del movimiento por la búsqueda de una vida más saludable, se encuentra el bienestar digestivo. Existe una tendencia al aumento de personas que sufren de inflamación, alergias, e intolerancias a alimentos específicos (Euromonitor International, 2016). De acuerdo con J Mellentin (2015), el bienestar digestivo impulsa a las personas que sufren de estos problemas a erradicar por completo de sus dietas todos aquellos productos que los aleje del bienestar que buscan y están dispuestos a probar nuevos caminos que le permitan conseguir esto. Esto ha generado que la

---

<sup>1</sup> “10 Key Trends in Food, Nutrition and Health 2017” (Julian Mellentin & Lynn, 2016)

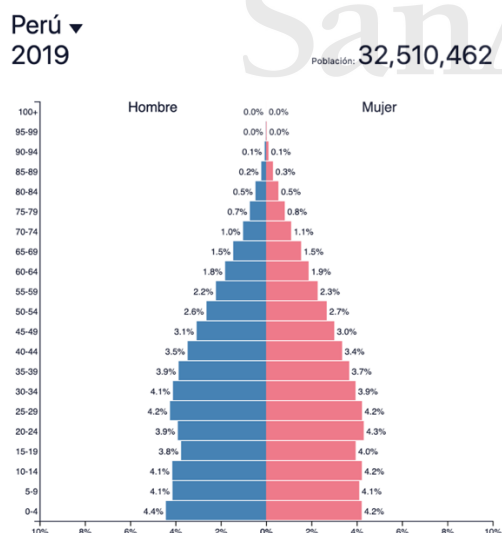
demanda por alimentos o ingredientes especiales crezca y se proyecta que esto siga en crecimiento (Ehrnsperger et al., 2015).

El estudio publicado por Euromonitor International (2016) evidenció el cambio de las actitudes de los consumidores hacia alimentos que son considerados típicos alergénicos. Los resultados mostraron que los consumidores, a pesar de no sufrir de alergias, estaban dispuestos a comprar productos libres de alimentos alergénicos, tales como gluten, lactosa, huevos, pescados, mariscos y frutos secos, pues los consideraban más saludables.

### Demografía

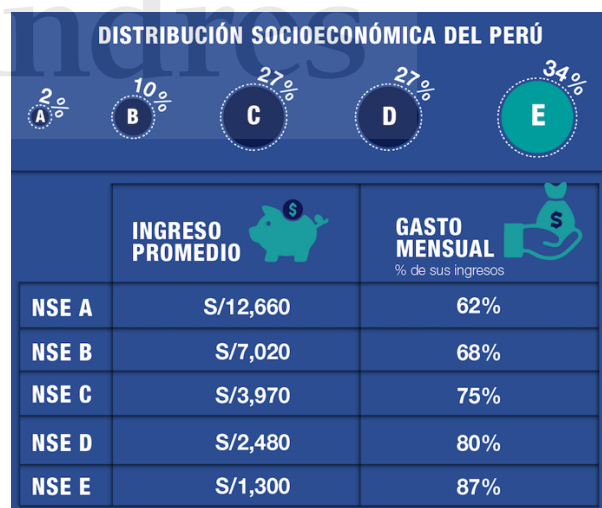
Para inicios del año 2019, se estima en Perú una población de 32,5 millones de habitantes y en el cual, predomina la franja etaria comprendida entre los 20 y 34 años (PopulationPyramid.net, 2020). Asimismo, se observa que la distribución de la población entre hombres y mujeres es similar. Por otro lado, en Perú la clase media representada por NSE C/D corresponde al 47% del total, mientras que, a penas un 12% esta compuesto por el NSE A/B (Ipsos, 2019c). No obstante, el ingreso promedio de este último representa el 72% del total de ingresos del país.

Ilustración 2: Piramide poblacional.



Fuente: (PopulationPyramid.net, 2020)

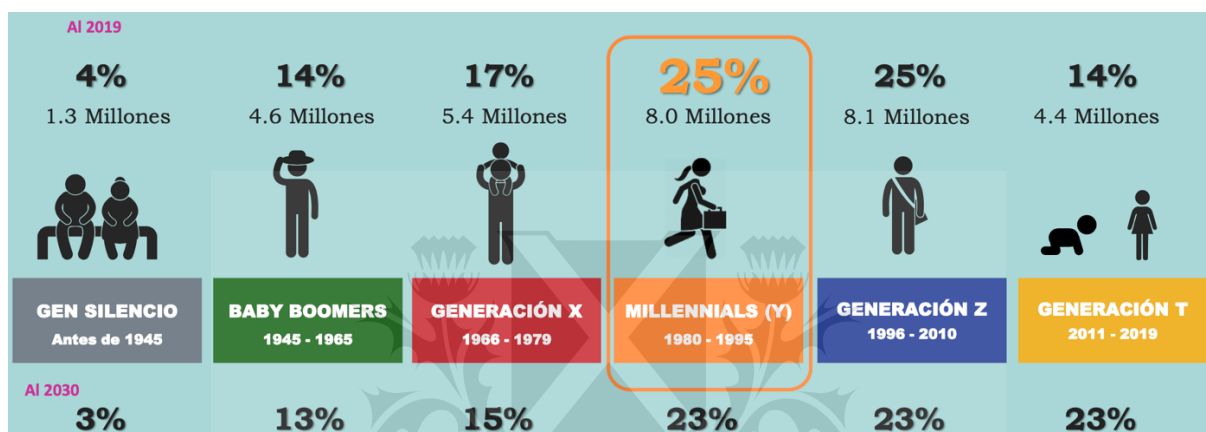
Ilustración 3: NSE en Perú 2019.



Fuente: (Ipsos, 2019)

Por otro lado, la *Ilustración 3* muestra un movimiento generacional importante en Perú. Actualmente, el 25% de la población es millenials y se estima que al 2030, este grupo continuara siendo el de mayor porcentaje. Un crecimiento importante se observa en la generación Z, quienes aumentaran un 10% en los próximos 10 años. Igualmente, se evidencia un aumento en la generación de los Baby Boomers de 6%, correspondiente al envejecimiento de la población (Álvarez, 2019).

*Ilustración 4: Generaciones en Perú al 2019. Proyección al 2030.*



Fuente: (Álvarez, 2019)

- **Impacto – Positivo:** Dado que “Erlí” esta pensando para un publico más joven resulta importante que gran parte de la sociedad se encuentra dentro de este grupo etario. Adicionalmente, el crecimiento poblacional de la generación Z es interesante pues permite generar un mejor plan con mirada a largo plazo para satisfacer a este grupo. En cuanto al NSE, se apunta a sector de ingresos altos dado que este grupo, a pesar de ser una minoría, representa el 72% del ingreso total.

### **Estilo de vida**

Según Ipsos (2019), en Lima, el índice de masa corporal (IMC) mostró que un 47% de la población tenía un índice normal, 20% tenía sobrepeso y 18% obesidad. De acuerdo con el Ministerio de Salud, en Perú la obesidad es el segundo problema mas común relacionado con la salud (Lázaro & Domingues, 2019). Por ende, para luchar contra este problema, el gobierno implementó con fuerza la Ley de Alimentación saludable en junio del 2019, con el fin de impulsar a la sociedad a buscar un estilo de vida más saludable y tener mejores hábitos alimenticios (Euromonitor International, 2020d).

La medida más fuerte fue la regulación en las etiquetas de productos envasados. Productos altos en grasas, azúcar o sodio están obligados a colocar octógonos de advertencia en la imagen frontal del producto. Desde la aplicación de dicha ley, junto a la implementación de los octógonos de advertencia en los productos envasados, los peruanos comenzaron a tomar decisiones de compra orientados a un estilo de vida más saludable.

De acuerdo con el estudio “Global Insights” de Nielsen, 49% de los peruanos se encuentran realizando un régimen alimenticio bajo en grasa, 35% una dieta baja en azúcar y un 21% libre de lácteos. Además, se observa un aumento en el interés de otras dietas libre de consumo animal. De esta manera, 8% de los peruanos se convirtieron en “flexitarianos”, 8% en vegetarianos y 3% en veganos (Nielsen, 2015).

Asimismo, según Kantar Worldpanel (2019), 7 de cada 10 peruanos habían mostrado un cambio en sus hábitos de consumo. 45% de la sociedad había comenzado a leer la información nutricional de los productos envasados, un 34% había disminuido su consumo, 33% lo reemplazaron por productos naturales, y el 8% dejó de comprar productos con octógonos.

Adicionalmente, se observó un efecto particular de estas medidas en cada nivel socioeconómico. Los encuestados de segmentos A/B fueron los que más redujeron o abandonaron productos con octógonos.

Es importante mencionar que para 88% de los peruanos, un estilo de vida saludable significa tener una buena alimentación, mientras que un 32% lo define como la realización de actividad física. Adicionalmente, un 39% considera que tener una buena alimentación significa evitar el consumo dañinos para salud, mientras que un 61% considera que se basa en comer más frutas y verduras (Ipsos, 2019a).

Por otro lado, existe también una creciente preocupación por la contaminación medioambiental. De acuerdo con Kantar Worldpanel (2019), 6 de cada 10 peruanos consideraba que las bolsas plásticas eran la causa principal de desperdicio, seguido

del los envases de plástico de comida. Adicionalmente, encontraron que los encuestados consideraban a los fabricantes (31%) y consumidores (31%) como los principales responsables de controlar el uso de plástico, seguidos de los gobiernos (23%) y retailers (14%).

Dentro de los cambios más importantes, 38% opinaba que se debían usar otros materiales para envasar, mientras que, el 35% recomendaba usar directamente menos plástico y el 34% de los encuestados proponía el uso de plástico biodegradable.

Finalmente, una encuesta hecha por Euromonitor International (2019) demostró que para un 72% de los peruanos, sus acciones y preferencia podían generar un impacto más importante para proteger el medio ambiente. Esto lo hacían a través de la compra de productos con envases eco-friendly (40%), comprar menos, pero de mejor calidad (46%) y reducir el consumismo (34%).

- **Impacto-Positivo:** Estos cambios en los estilos de vida de los peruanos por productos con foco saludable y con mirada eco-friendly, permiten tener una demanda importante para “Erlí”. Los consumidores podrían verse beneficiados por el concepto saludable que presentan los helados de “Erlí” y esto puede ser determinante para sus decisiones de compra. Asimismo, existe una oportunidad de compra para las personas que siguen dietas libres de derivados animales y aquellas que buscan tener una dieta mas restrictiva en azúcares. En cuanto al pensamiento ecológico de los consumidores, se presenta como una ventaja pues los helados se distribuyen en un empaques hechos completamente de papel haciendo el mismo reciclable. Esta acción permite proteger el medio ambiente y, a su vez, reducir el uso del plástico.

#### **6.1.4. Tecnológico**

De acuerdo al Development Index del ICT, Perú tiene 33314,7 bit/s de banda ancha por usuario, esto es a penas la mitad de la banda ancha de internet que tiene el mundo (International Telecommunication Union - ITU, 2017). A pesar de que el porcentaje de acceso a internet en la población peruana es de las más bajas de América Latina, en los últimos años tuvo un crecimiento fuerte (Diario Gestión, 2019).



La llegada de los smartphones en Perú les permitieron a más ciudadanos acceder a internet pues el costo de estos es más económico. De acuerdo a Ipsos (2019b) estima que 10.1 millones de peruanos de 9 a 70 años, tienen un Smartphone, lo cual representa un 57% del país.

A su vez, esta creciente tendencia logró que el “Mobile E-commerce” abarcara un 70% del mercado para el año 2019 (Euromonitor International, 2020). Dado que las compañías de telecomunicaciones continúan innovando para atraer y retener a los clientes, se ofrecen nuevos planes de precios bajos con acceso ilimitado a ciertas aplicaciones.

Dentro de las ventas de E-commerce, una de las categorías que más ha crecido es la de bebidas y alimentos. Se estima que para el año 2024 alcance una venta de 764 millones de soles (231 millones de dólares).

Tabla 4: Proyección de ventas de categoría de comida y bebida en E-Commerce 2019-2024

PEN million	2019	2020	2021	2022	2023	2024
- Food and Drink E-Commerce	250.1	350.9	435.7	520.0	600.5	674.8

Fuente: (Euromonitor International, 2020)

- **Impacto-Positivo:** El acceso a internet y el aumento del E-commerce es importante para la empresa. En primer lugar, le permite poder llegar a más usuarios por medio de una estrategia digital. A través de redes sociales, display y search, “Erlí” puede generar una estrategia de awareness. En segundo lugar, el aumento del E-commerce, específicamente, en la categoría de alimentos y bebidas, le da la oportunidad a la empresa de generar su propio canal de venta y pasar a una segunda etapa de estrategia digital basada en conversión.

### 6.1.5. Ecológico-Ambiental

#### Clima

Perú es un país que posee diversos climas en cada una de sus regiones. De acuerdo con el Ministerio del Ambiente, hay tres factores que explican esta diversidad: (1) la zona intertropical, (2) la cordillera de los Andes y (3) la Corriente Peruana o de Humboldt (SENAMHI, n.d.). Particularmente en Lima, el clima es considerado un desierto de temperatura templada, alta humedad y libre de precipitaciones. Es importante mencionar que su clima no es muy hostil, y se mantiene en un promedio de 20 grados Celsius.

Tabla 5: Temperaturas mensuales de Lima-Perú

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Min (°C)	19	19	19	18	16	15	15	15	15	15	16	18
Max (°C)	26	27	26	24	22	20	19	18	19	20	22	24

Fuente: (Climatestotravel.com, n.d.)

- **Impacto-Positivo:** Dado que el emprendimiento se basa en helados y tiene pensado estar en Lima, tener un clima sin extremos y templado es idóneo para evitar la estacionalidad y tener una venta más estable.

#### Ley ambiental

Perú es el país con mayor contaminación promedio anual en la región ocupando el puesto 33 a nivel global de países con mayor polución (IQAir, 2019). Dentro de las principales causas que determinan los altos niveles de contaminación se encuentra la quema de combustible producido por el transporte y los residuos emitidos, tanto por la industria, como por la sociedad. De acuerdo con el Ministerio del Ambiente, el peruano en promedio produce 1 kilo de basura al día, conformado principalmente por productos plásticos (Diario Gestión, 2019).

Con el fin de reducir al año 2020 un 30% el consumo de plástico innecesario, se aplicó la Ley N° 30884 en diciembre del 2018, la cual regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables (Sistema Nacional de Información Ambiental - SINIA, 2019). De esta manera, se busca generar un cambio en el consumo de la

sociedad para reducir el uso de dichos productos que dañan al medio ambiente. Se prohibió el uso de bolsas plásticas, producto a base de tecnopor y cañitas plásticas.

- Impacto-Positivo: La nueva Ley que regula el uso de plásticos traerá cambios en el comportamiento del consumidor y puede generar un mayor awareness sobre la importancia de utilizar menos plásticos y más productos reciclados. Es una oportunidad para destacar la ventaja del empaque innovador de "Erlí" hecho a base de papel reciclado frente a otros competidores de la industria.

#### **6.1.6. Legal**

##### **Ley de alimentación saludable**

La Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes; fue promulgada en el año 2013 (El Peruano, 2017). El objetivo de esta regulación era hacer frente a uno de los problemas más frecuentes y peligrosos en la sociedad peruana: la obesidad (Euromonitor International, 2020).

De acuerdo al Ministerio de Salud, se estima que enfermedades no transmisibles como la diabetes, la hipertensión y la obesidad están en aumento y para poder atenderlas se necesitaría gastar hasta US\$380 mil millones (El Comercio Perú, 2019).

Por ende, se planteó un marco regulatorio que promoviera el desarrollo de nuevos hábitos alimenticios saludables para la sociedad (OPS Perú & OMS, 2019). Con este fin, la Ley involucra los siguientes cinco puntos: (1) Incorporar el concepto de alimentación saludable en la currícula escolar; (2) Creación del Observatorio de Nutrición y de Estudio del Sobrepeso y la Obesidad; (3) Incentivar comedores de alimentación saludable en establecimientos educacionales; (4) Fomentar la actividad física; (5) Regular la publicidad de alimentos "chatarra" (Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional (SAN), 2019).

De esta manera, se busca supervisar y restringir la información de productos con grasas Trans, alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas que se transmite a menores de 16 años. Se restringen el uso de promociones, como la entrega de premios, que puedan incitar a la compra de estos productos, tanto en medios como en puntos de venta (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2018).

- **Impacto-Positivo:** La promoción de una alimentación saludable en la población es positiva para el emprendimiento pues genera un cambio en las tendencias y comportamientos del consumidor hacia la búsqueda de productos más saludables. Asimismo, al limitar la información que las empresas de alimentos no saludables transmiten, les permiten a nuevos emprendimientos ser más competitivos y reducir las barreras de entrada a este rubro.

### **Octógonos de advertencia**

El 16 de junio de 2018 se declaró el Decreto Supremo N° 012-2018-SA, “Manual de Advertencias Publicitarias” y entró en vigencia el 17 de junio del 2019 (El Peruano, 2018). A través de la creación de cuatro octógonos de advertencia colocados en la parte frontal del producto envasado se buscaba comunicar, de manera más sencilla, en caso la información nutricional presentara niveles altos de azúcar, sodio, grasas saturadas y Trans (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2018).

*Ilustración 5: Octógonos de advertencia*



*Fuente: (El Comercio, 2019)*

El Decreto regula tanto las etiquetas de los productos envasados, como los anuncios publicitarios en medios de comunicación y en redes sociales que muestran estos productos. De acuerdo con el Director general de Intervenciones Estratégicas de Salud Pública del Minsa, Gustavo Rosell, el decreto intenta replicar el efecto que dicha medida había tenido en Chile y así poder lograr que el consumo de los productos no saludables cayera un 18% al primer año (El Comercio, 2019).

Tabla 6: Casos de uso de octógonos de advertencia

Valores que obligan a implementar los octógonos de advertencia		
	Alimentos (cada 100gr)	Bebidas (cada 100ml)
Sodio	mayor o igual a 800 mg	mayor o igual a 100 mg
Azúcar	mayor o igual a 22,5 g	mayor o igual a 6 g
Grasas Saturadas	mayor o igual a 6 g	mayor o igual a 3 g
Grasas Trans	5 g	5 g

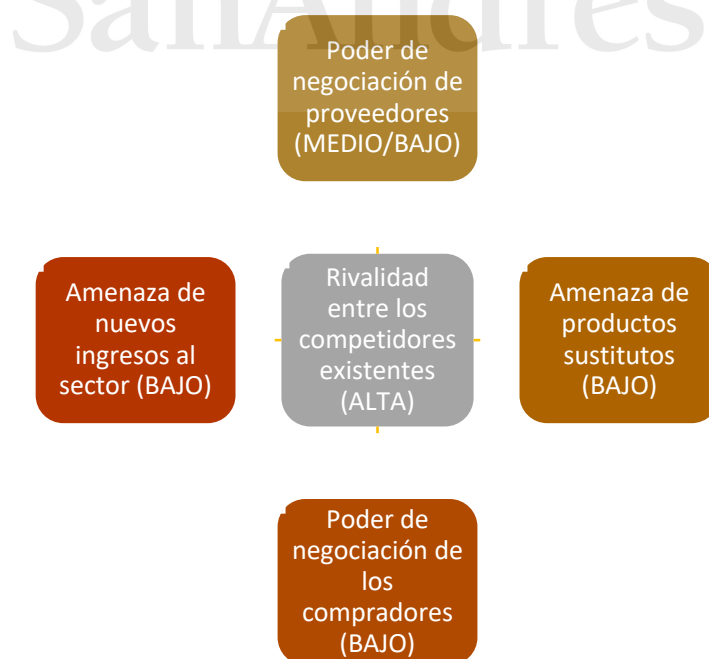
Fuente: (Diario Oficial del Bicentenario El Peruano, 2018)

- **Impacto-Positivo:** Dado que los helados de “Erlí” contienen niveles más bajos que los estipulados por el gobierno, no será necesario colocar estos octógonos. Esto refuerza el valor agregado del producto pues ante la mente de los consumidores se mostrará que los helados de la marca son saludables.

## 6.2. Microentorno

Como se menciona en el marco teórico, el análisis de las 5 fuerzas de Porter permite analizar el sector en el que operará “Erlí” y las relaciones que tendrá la empresa con sus competidores, clientes y proveedores (Porter, 2008) lo cual constituye al microentorno de la empresa.

Ilustración 6: 5 Fuerzas de Porter



Elaboración propia

### **6.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes (alta)**

La rivalidad es alta porque existen competidores y productos sustitutos en la industria. El mercado está principalmente dominado por la empresa Nestlé quien tiene un 85,1% de participación de mercado (Euromonitor International, 2020e). Esta empresa domina pues tiene una fuerte estrategia de distribución y bajos precios. El resto de mercado está compuesto por marcas propias como Cencosud y otros fabricantes. Adicionalmente, debido al creciente interés por consumo de productos más saludables, grandes competidores como Nestlé comenzaron a desarrollar productos con menos calorías y a bajo costo. Además, actualmente existen dos empresas que ofrecen un concepto similar en cuanto a helados saludables libres de derivado animal.

### **6.2.2. Amenaza de nuevos ingresos al sector (bajo)**

En la industria de helados, los consumidores tienden a ser leales a marcas específicas (Euromonitor International, 2020b). De esta manera, entrar con una nueva marca resulta costoso generar conocimiento de marca a menos que se especialice en un mercado más pequeño (artesanal, saludable, vegano, etc). Adicionalmente, se necesita de una importante inversión inicial debido a que se debe construir los espacios adecuados y comprar máquinas específicas. Estos costos y preferencias del consumidor suelen crear altas barreras de entrada lo cual genera que la amenaza de nuevos ingresos sea más bajo. En Perú, existe únicamente una empresa que podría competir con “Erlí”. Se podrían presentar como futura amenaza la aparición de emprendimientos de alimentos veganos o con similar concepto. No obstante, la diferenciación siempre radicará en los sabores únicos que se ofrecerán en “Erlí”.

### **6.2.3. Amenaza de productos sustitutos (bajo)**

Existe una mediana variedad de productos que pueden desempeñar la misma función que los helados saludables de “Erlí”. Estos pueden ser postres saludables, flan, gelatina, yogur y batidos. Estas comprenden alternativas más económicas y que cumplen un rol similar, satisfacer el deseo de un dulce sintiendo menos culpa al consumirlo. Sin embargo, los productos sustitutos van reduciendo a medida que se le agregan condiciones como ser vegano, no contener azúcares, apto para diabéticos, cremoso y con empaque eco-amigable. Dado que no hay un producto sustituto que

reúna todas estas características que le generan el valor agregado para el consumidor, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

#### **6.2.4. Poder de negociación de los compradores (bajo)**

Los helados “Erlí” serán vendidos a los consumidores a través de supermercados y tiendas de especialidad como por ejemplo, dietéticas. Por ende, estos dos últimos son los clientes para la empresa. Dado que los supermercados y dietéticas compran sus productos en grandes cantidades a diferentes proveedores, el costo que tienen para cambiar de proveedor es bajo pues tienen una amplia oferta. No obstante, debido a que “Erlí” ofrecerá un producto diferenciado, el costo para realizar este cambio será más alto. Debido a la poca competencia en el mercado por este producto considerando su valor agregado, el cliente tiene un bajo poder de negociación.

#### **6.2.5. Poder de negociación de los proveedores (medio/bajo)**

Los proveedores para “Erlí” incluyen aquellos productores de leche de coco, fabricantes de envases de papel y proveedores de insumos frescos (cacao, frutas, stevia). A pesar de que la mayoría de estos productos se pueden conseguir de forma local, se podría importar algún producto en caso resulte económicamente más beneficioso. En base a un análisis de la oferta actual de proveedores de leche de coco, ingrediente principal del helado, se observó que sería más beneficioso para “Erlí” importar este producto pues existe mejor calidad y precio en el exterior. En cuanto a los superalimentos, como el cacao y lúcumas, se comprará de forma local. De esta forma, se determina que el poder esta fuerza es medio/bajo debido a que, por un lado, se tiene una amplia oferta local para conseguir frutas, pero la leche de coco depende de un menor grupo de proveedores.

## **7. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR**

Como último punto del análisis del mercado, se debe estudiar al consumidor. Para ello, se debe identificar la necesidad a ser satisfecha, el segmento de mercado, una estimación de la demanda potencial y definir la investigación de mercado que permitirá conocer en mayor profundidad al cliente (Roberto Dvoskin, 2004).

### **7.1. Necesidad a ser satisfecha**

Existe un creciente interés por parte de los peruanos por llevar un estilo de vida más saludable y con este fin modifican sus hábitos alimenticios. Perú ocupa el segundo lugar en Latinoamérica con más ciudadanos siguiendo dietas bajas en grasa (49%), en azúcar (35%) y en carbohidratos (23%). Adicionalmente, los peruanos registraron mayor intolerancia, en especial a los productos lácteos o con lactosa (32% y 28%, respectivamente). Sin embargo, a pesar de este creciente interés, aún existe una baja oferta de productos que satisfagan sus necesidades (Nielsen, 2016).

Por otro lado, de acuerdo a una encuesta realizada en el 2018 por la ONG “Red Vegana” a 3’026 ciudadanos en Perú, 34.9% de los peruanos se definen como veganos. Adicionalmente, 45% confirmo haber dejado de consumir carne y 23% informó que no encontraba opciones veganas para comer (Red Vegana, 2018).

De esta forma, queda evidenciada esta necesidad por parte de los consumidores tras un mayor interés por preocuparse por su bienestar, el de los animales y el del medio ambiente. Bajo este contexto, se muestra que aún son bajas las alternativas de productos alimenticios en el mercado que puedan satisfacer esta necesidad.

De acuerdo a Nielsen (2016), los peruanos tienen un fuerte interés en encontrar nuevas formas de poder consumir sus alimentos. Detallan que un 68% de peruanos esperan poder encontrar en los puntos de venta productos totalmente naturales. Adicionalmente, un 62% desean ver en anaquel productos sin grasa, 59% sin azúcar y 54% sin colores artificiales (Nielsen, 2016).

Son pocas las alternativas que se encuentran en el mercado, sobre todo en la sección de postres pues estos son comúnmente altos contenedores de azúcares, grasas, lácteos y aditivos. En la industria de helados se reducen más las alternativas al consumo de únicamente helados de agua para evitar problemas de alergias, intolerancias o que cumpla su estilo de vida.

En Perú los consumidores están tomando consciencia del daño que los altos niveles de azúcar causan. Esto esta muy influenciado por la Ley de etiquetado donde se



colocan octógonos negros para notificarle al consumidor sobre la información nutricional del producto que está comprando (Euromonitor International, 2020a). Esto a su vez ha generado que los consumidores demanden productos con menos azúcar pero aún tienen la fuerte creencia de que el sabor de no será igual que un producto convencional (Euromonitor International, 2020a).

Por ende, el producto propuesto en el presente plan de marketing se trata de un helado vegano que cumpla con las exigencias y necesidades del mercado: libres de transgénicos, lactosa, gluten, colesterol, azúcares y derivados animales. Pero que a su vez, tenga la misma cremosidad y sabor del helado tradicional para motivar su compra.

## 7.2. Segmentación de mercado

En el marco teórico se definió la variable de marketing de segmentación de mercado. Para identificar al target y el posicionamiento, se debe tener correctamente definido el segmento objetivo. Para ello, se analizarán las siguientes bases de segmentación: geográficas, demográficas, psicológicas, y comportamiento.

Para determinar la segmentación geográfica se analizó los 25 departamentos de Perú que conforman una población total de 32.6 millones de habitantes al año 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b). Lima es el departamento con mayor número de personas y representa un 32,6% de la población total. Además, se estima que para el año 2030 la población en Lima crezca un 15% más en relación al 2020, y pasaría a representar un 34% de la población total.

Tabla 7: Población total Perú 2020-2030

POBLACIÓN TOTAL			
	2020	2030	Variación
PERÚ	32.625.948	35.792.079	9,7%
LIMA	10.628.470	12.214.119	14,9%
Lima/Perú	32,6%	34,1%	1,5%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

A su vez, el departamento de Lima esta dividido en 11 provincias y Lima Metropolitana concentra el 82% de la población. Por ende, el enfoque se realizará en esta zona.

Tabla 8: Población por provincias de Lima 2020

Provincias de Lima	Población	% respecto a total LIMA
Lima Metropolitana	8.683.460	81,7%
Callao	1.009.705	9,5%
Cañete	244.455	2,3%
Huaura	233.826	2,2%
Huaral	191.312	1,8%
Barranca	148.799	1,4%
Huachochiri	53.142	0,5%
Yauyos	21.257	0,2%
Oyon	21.257	0,2%
Canta	10.628	0,1%
Cajatambo	10.628	0,1%
<b>LIMA TOTAL</b>	<b>10.628.470</b>	<b>100%</b>

Fuente:(CPI, 2019; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

A continuación, se muestra como esta distribuida la población por distritos. Se destacaran las zonas 6, 7 y 8 de Lima metropolitana pues son los distritos con mayor poder adquisitivo.

Tabla 9: Población por distrito de Lima 2020

Zonas (Distritos)	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1,3%	6,9%	10,4%	14,2%	17,0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1,6%	11,3%	9,3%	9,5%	6,1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0,9%	7,0%	12,2%	11,4%	15,6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6,1%	17,1%	14,3%	12,1%	12,5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1,8%	8,7%	12,2%	18,1%	14,9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23,0%	11,0%	3,5%	0,9%	0,5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	54,1%	13,5%	2,1%	1,6%	0,4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7,4%	8,0%	11,6%	8,0%	7,0%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1,7%	7,4%	13,6%	13,3%	15,5%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2,1%	9,1%	10,8%	10,9%	10,5%

Fuente:(Apeim, 2020; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020a)

Elaboración Propia

La base demográfica tomará el rango de edad 13 años 45 años (48,5% del total de población de Lima) y va dirigido a ambos sexos, femenino y masculino. Es importante mencionar que de acuerdo a Red Vegana del Perú, en el 2018 se encontró que 42% de los vegetarianos y veganos del Perú tienen entre 18 a 24 años (Red Vegana, 2018).

Tabla 10: Población por edad de Lima 2020

EDAD	Población	% respecto a total LIMA
0-12años	1.955.638	18,4%
13-17años	839.649	7,9%
18-25años	1.424.215	13,4%
26-30años	775.878	7,3%
31-35años	722.736	6,8%
36-45años	1.392.330	13,1%
46 - 55años	1.275.416	12,0%
56 a + años	2.231.979	21,0%
<b>LIMA TOTAL</b>	<b>10.628.470</b>	<b>100%</b>

Fuente:(Apeim, 2020; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

Se decidió tomar este rango de edad ya que incluirá a las siguientes tres generaciones que son importantes para “Erlí”: Centennials, Millennials y generación X. Estas generaciones representa el 85% de toda la población de Lima Metropolitana.

Tabla 11: Población según Generación Lima 2020

Generación Z Centennials	Generación Y Millennials	Generación x	Baby Boomers	Silenciosa
(Menores 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
27,1%	32,1%	25,9%	11,0%	3,9%
2.880.315	3.411.739	2.752.774	1.169.132	414.510

Fuente:(Apeim, 2020; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

Respecto al nivel de ingresos, apunta a un segmento de ingresos medio-alto, considerando que los productos veganos son más caros y, por tanto, se debe desembolsar un mayor monto para obtenerlos. Por ende, se hará un enfoque al Nivel socioeconómico A, B Y C1 los cuales representar un 54,1% de la población total de Lima Metropolitana.

Tabla 12: Nivel Socioeconómico de Lima 2020

NSE	ESTRATO	Población	% respecto a total LIMA
A	A1	74.399	0,7%
	A2	340.111	3,2%
B	B1	733.364	6,9%
	B2	1.626.156	15,3%
C	C1	2.975.972	28,0%
	C2	1.806.840	17,0%
D	D	2.487.062	23,4%
E	E	584.566	5,5%
<b>LIMA TOTAL</b>		<b>10.628.470</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

La segmentación psicológicas estará definida por un estilo de vida saludable, con mayor preocupación en su salud e interés por el bienestar de los animales y medio ambiente. Tienen un mayor interés en los productos que consumen debido a que siguen una dieta específica, tienen alguna intolerancia o alergia, sufren de alguna condición o solo buscan ser saludables.

Por último, el comportamiento del usuario involucra aquellos consumidores que buscan productos saludables y de buen sabor. También productos que se adapten a una dieta vegana o libre de algún producto específico. Asimismo, son personas que buscan encontrar el producto con facilidad como un supermercado.

### **7.3. Comportamiento del consumidor**

Existen dos formas en las que el consumidor compra helado: por impulso y para llevar a casa. La compra por impulso engloba a los helados que son consumidos en el camino. Por otro lado aquellos que son para llevar comprende la compra de helados para consumir posteriormente. Cada forma de consumo tiene un comportamiento distinto dado que difiere en cuanto a la razón, momento, beneficio y frecuencia de la compra.

Aquellos que compran helados por impulso se ven principalmente influenciados por su necesidad de refrescarse, sobre todo en verano. Por ende, la forma en la que suele ser distribuida es cubriendo la mayor cantidad de puntos, sobre todo, en aquellos lugares con mayor cantidad de tráfico. En Perú, los competidores como Nestlé o Artika aumentan su distribución física por medio de vendedores ambulantes ofreciendo los helados al menor precio y para el consumo al momento (Euromonitor International, 2019a). De esta manera los consumidores perciben como mayor beneficio la alta accesibilidad y bajo costo.

Por otro lado, la forma de consumo para llevar a casa se ve mayormente determinada por un factor socioeconómico. Dado que los precios suelen ser mucho más altos que un helado de impulso, se observó que cuando hay periodos más bajos en el PBI peruano, el consumo de esta categoría de helados cae (Euromonitor International, 2019a). Estos productos no tienen una distribución física tan amplia como la de

impulso, se prioriza la distribución ponderada y se pueden conseguir principalmente supermercados, heladerías artesanales o bodegas. Además, en esta categoría se puede encontrar un ambiente más competitivo y no dominado por las grandes marcas como Nestlé o Artika. Se ofrecen variedades de helados con mayor calidad, sabores más innovadores e incluso saludables. Por ende, el mayor beneficio que el consumidor espera es poder encontrar esta amplia variedad aunque sea un precio más alto y que además pueda llevar a su casa para consumirlo cuando desee.

Hasta inicios del 2019 la categoría más grande era la de helados por impulso. Sin embargo la situación actual, producto del Covid-19, generó que la misma caiga en gran medida y que la compra de helado para llevar a casa crezca a grandes niveles (Euromonitor International, 2020e). Esto debido a que a raíz de la cuarentena impuesta por el gobierno, los consumidores se vieron impulsados a comprar únicamente helados para llevar a casa en supermercados o bodegas y compraban mayores volúmenes para evitar mayores salidas a los puntos de venta (Euromonitor International, 2020e). A su vez, Euromonitor International (2020d) reportó que las ventas de la categoría para llevar a casa crecieron un 1% en valor en relación al 2019 a pesar de la presente recesión económica.

Adicionalmente, Euromonitor International (2020d) informó que las ventas dentro de la categoría de helados para llevar a casa, los helados de agua habían crecido un 6% en valor en comparación a 2019 y que se mostraba una creciente aparición de sabores con menos calorías o ingredientes más saludables para satisfacer los nuevos estilos de vida. De acuerdo a Euromonitor International (2020d), la demanda por helados saludables con azúcar y grasas reducidas van a crecer a fuertes ritmos por los próximos años. Además, cabe resaltar que las empresas que decidan invertir en estos productos se verán beneficiadas por la Ley de Alimentación Saludable que regula las etiquetas con octógonos de advertencia.

Finalmente, en cuanto a los sabores de helados que prefieren los peruanos se vio que la vainilla ocupaba el primer lugar seguido por el chocolate, lúcuma y finalmente fresa (Euromonitor International, 2020e). Además, de acuerdo a Euromonitor International (2020d), la preferencia por el sabor a lúcuma creció fuertemente el último año debido

al creciente conocimiento de las propiedades saludables de este superalimento. Tanto es así, que este año pasó a ocupar el tercer puesto desplazando al sabor de la fresa que habitualmente ocupaba el puesto número tres (Euromonitor International, 2020e).

Cabe mencionar que las necesidades de los consumidores por productos más saludables han generado innovaciones en la industria de alimentos y bebidas y se observan nuevos productos considerados más saludables. Además, Euromonitor se refiere a esta categoría como “Better for you” y estima que en Perú la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) será de un 8% en 2025, alcanzando los S/. 1.3 billones (Euromonitor International, 2021).

#### **7.4. Investigación de mercado**

La investigación de mercado permite corroborar la hipótesis sobre si efectivamente existe una necesidad no satisfecha de mercado (Roberto Dvoskin, 2004). Con el fin de encontrar la respuesta a la hipótesis, se planteó una estructura de investigación que permitirá analizar en profundidad si realmente “Erlí” debería ser lanzado en Perú y cómo tendría que hacerlo para tener éxito.

Dado que “Erlí” es un emprendimiento pequeño y no cuenta con un gran presupuesto, se ha considerado utilizar los recursos económicos de la manera más eficiente, seleccionado aquellas herramientas de investigación que se adecuan más al modelo de negocio de “Erlí” y que sean accesibles para la misma.

Lo que se busca es probar y validar si la idea, el concepto, la composición del producto, la marca, el packaging, precio, es acertado para el mercado peruano. Esto permitirá, en base a los resultados obtenidos, tomar las medidas necesarias para asegurar el mejor desempeño posible para el lanzamiento.

Como se detalló en el apartado de metodología, con el fin de obtener esta información se realizó un Sondeo de Mercado. Este consistió en las siguientes etapas: (1) investigación cualitativa (observación etnográfica) y (2) investigación cuantitativa (encuesta online).

### **Observación Directa: Shop Along**

Se observó el comportamiento del consumidor en ferias ecológicas, dietéticas y restaurantes saludables de los distritos de Miraflores, Surco, Barranco y San Borja. Estos puntos son los más visitados por la usuarios con intolerancias alimenticias, problemas de salud en Lima o que siguen un régimen alimenticio.

Como primer punto a resaltar se pudo notar que el consumidor muestra un mayor interés por la información nutricional de los productos. Muchos usuarios revisan cuidadosamente la lista de ingredientes. También, se pudo observar que estos consumidores son más proclives a probar nuevos productos cuando tienen sellos como “Gluten free”, “Lactose free”, “Vegan”, “Organic”.

Otra característica que comparten estos usuarios es fidelidad por productos específicos y mismos puntos de venta. Se le consulto a distintos dueños de puestos en ferias y dietéticas la recurrencia por clientes y el consumo de los mismos. Ellos informaron que mantienen una frecuencia constante de sus clientes y tienden a comprar lo mismo.

En cuanto a la presentación de producto, se pudo observar el rechazo de productos que contienen los octógonos impuestos por el la ley de etiquetado. Se encontró que el consumidor opta comprar el mismo producto siempre y cuando no contenga estos sellos. Este es el caso de los snacks, los consumidores mostraron mayor preferencia por escoger aquellos productos que no contenían octógonos aun cuando el producto podía ser considerado “no saludable” como snacks fritos.

También se pudo observar que el packaging es importante para atraer la atención del consumidor en estos puntos de venta. Se observó que aquellos diseños que muestran un empaque más Premium son más atractivos aún considerando que tengan un mayor precio. Además, las marcas con nombres en idiomas extranjeros transmiten una sensación de mayor calidad.





Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

Tabla 14: Población en Lima por NSE y Edad

EDAD/NSE	A	B	C1	C2	D	E
0-12años	65.907	325.614	526.747	359.561	524.770	161.340
13-17años	26.114	165.166	217.246	159.002	218.861	49.688
18-25años	46.425	309.097	380.924	265.605	330.779	94.700
26-30años	27.358	165.166	223.198	139.127	174.094	44.427
31-35años	21.140	165.166	193.438	122.865	186.530	31.567
36-45años	54.301	311.457	395.804	238.503	325.805	68.979
46 - 55años	62.591	327.973	380.924	207.787	248.706	47.934
56 a + años	110.674	589.880	657.690	314.390	477.516	85.931
<b>TOTAL</b>	414.510	2.359.520	2.975.972	1.806.840	2.487.062	584.566

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020b)

Elaboración Propia

Esto muestra que son 2,7 millones de peruanos pertenecientes al NSE A,B y C1 entre 13 a 45 años de edad.

De acuerdo a Sandra Dongo, gerenta de marketing de D'Onofrio (Nestlé Perú), el consumo per capita de helados en Lima es de 1,8 litros (El Comercio Perú, 2019a) . A multiplicar el consumo de helado por los 2,7 millones de peruanos representativos para "Erlí", se obtiene que el mercado potencial demanda 4'864 toneladas de helado.

San Andrés

## 8. DIAGNÓSTICO

### 8.1. Matriz FODA

Tabla 15: Matriz cruzada FODA

		FACTORES EXTERNOS		
		Oportunidades	Amenazas	
<b>FODA</b>		<b>O1:</b> Crecimiento de la tendencia de bienestar y salud <b>O2:</b> Preocupaciones por salud en población Peruana <b>O3:</b> Estabilidad económica y acceso a créditos. <b>O4:</b> Ley de etiquetas en alimentos y bebidas <b>O5:</b> Mayor número de veganos y vegetarianos en Perú <b>O6:</b> Popularidad de alimentos llamados "super foods"	<b>A1:</b> Grandes competidores pueden copiar la idea. <b>A2:</b> Competidores indirectos pueden vender helados veganos en restaurantes o heladerías. <b>A3:</b> Llegada de nuevos competidores del exterior <b>A4:</b> Cambio de rumbo político y económico por nuevo Gobierno (elecciones en abril 2021) <b>A5:</b> Pobre infraestructura en Perú	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	<b>F1:</b> Los superfoods, ingrediente principal, son de origen peruano <b>F2:</b> Producto apto para todo público <b>F3:</b> Sabores únicos e innovadores en el mercado	<b>Estrategia Ofensiva</b> -Establecer la ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto. -Invertir en ingredientes de alta calidad y un empaque de acuerdo a las preferencias del mercado. -Crear awareness de la nueva marca a través de campañas digitales	<b>Estrategia Defensiva</b> -Promover el consumo de alimentación consciente a base de plantas -Foco en la innovación y creación de nuevos sabores. -Identificar la mejor locación para mejorar el costo de producción.
	Debilidades	<b>D1:</b> Nueva marca en el mercado <b>D2:</b> Pocos proveedores de insumos	<b>Estrategia de Reorientación</b> - Crear campañas basadas en los atributos de los helados y comunicar la historia detrás de los ingredientes. -Evaluar la posibilidad de importar insumos de otros países	<b>Estrategia de Supervivencia</b> -Desarrollar una nueva línea de helados con otra presentación

Elaboración Propia

### 8.2. Matriz VRIO

Tabla 16: VRIO

Recursos y capacidades	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	COMENTARIO
Producto innovador	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Diseño de producto	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Sabores únicos	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenida
Conocimiento de marketing	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Capacidad productiva para estar en muchos puntos de venta	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Ingredientes de alta calidad	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Máquinaria para elaborar helados	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Fábrica	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente
Conocimiento de fabricación de helados	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporalmente

Elaboración Propia

El análisis VRIO identificó que la ventaja competitiva sostenida de la empresa son los sabores únicos e innovadores. Además, “Erlí” necesitará tomar ventaja de sus recursos y capacidad para poder posicionarse en el mercado y dificultarle la posibilidad a que los competidores pueda imitar sus productos. Asimismo, los conocimientos en marketing y en la elaboración de helados son capacidades importantes para poder impulsar el crecimiento y diferenciación de la empresa.

### 8.3. Matriz ANSOFF

Tabla 17: Matriz Ansoff

		Producto	
		Nuevo	Actual
Mercado	Actual	Desarrollo de producto	<b>Penetración de mercados</b>
	Nuevo	Diversificación	Desarrollo de mercado

Elaboración Propia

Utilizando la herramienta de Ansoff se observó que “Erlí” se posiciona dentro de la estrategia de penetración de mercado pues ya tanto el producto como el mercado es existente. El riesgo dentro de esta estrategia es bajo pues muestra que existe una demanda actual. Lo que se recomienda es colocar los esfuerzos en ganar participación de mercado y hacer foco en la fidelidad de los consumidores.

## 9. ESTRATEGIA

### 9.1. Estrategia Genérica

La estrategia que se utilizará en el “Erlí” será la de diferenciación enfocada en un segmento específico. La propuesta está pensada en las necesidades del segmento de personas que padecen de algún tipo de enfermedad alimenticia (alergia, intolerancia), veganos, diabéticos o que siguen un régimen alimenticio. Además, se hará énfasis en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María, Barranco, Surquillo y Magdalena.

Tabla 18: Estrategia Genérica de Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Exclusividad percibida	Posicionamiento de bajo coste
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Sector Completo	Diferenciación de producto	Liderazgo en costos
	Segmento de mercado	<b>Segmentación enfocada a diferenciación</b>	Segmentación enfocada a liderazgo en costos

Fuente: (Porter, 2008)

Elaboración Propia

## 9.2. Segmentación, target y posicionamiento

Tabla 19: Segmentación - Target - Posicionamiento

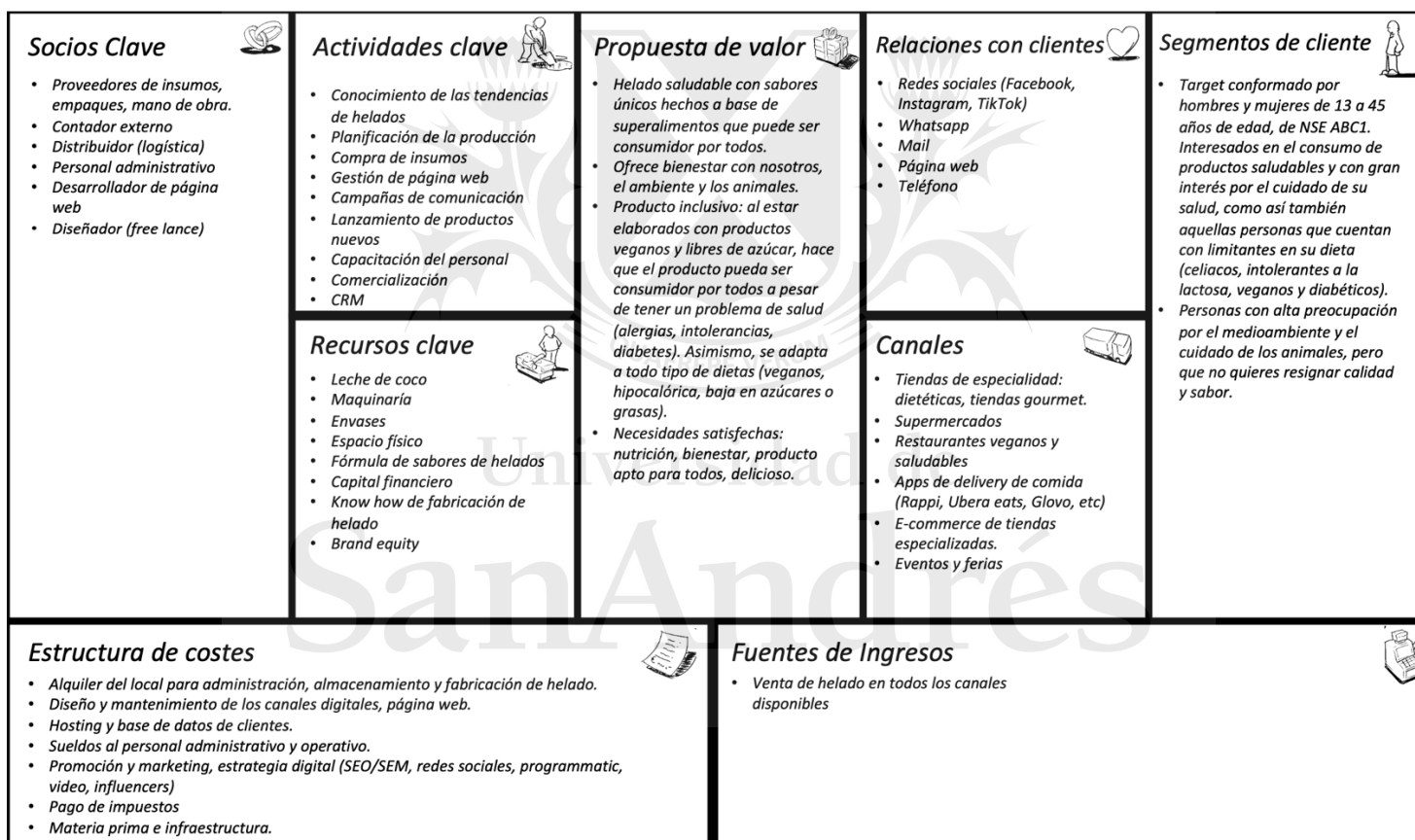
SEGMENTACIÓN		TARGET	POSICIONAMIENTO
Geográfico	País	Perú	Helados deliciosos y saludables para disfrutar sin culpa
	Ciudad	Lima	
	Distritos	San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María, Barranco, Surquillo y Magdalena	
Demográfico	Edad	13 - 45 años	
	Género	Femenino y Masculino	
	NSE	ABC1	
Psicográfico	Estilo de vida	Personas que estén interesadas en su salud y en los productos que consumen debido a una enfermedad, regimen alimenticio o porque desean cuidarse. Disfrutan de realizar actividad física y son conscientes de su impacto en el medio ambiente.	
	Intereses y hábitos	Salud, bienestar, deportes, comida sana, medio ambiente, animales	
Conductual	Momento de compra	Productos para llevar y consumir en casa	

Elaboración Propia

### 9.3. Modelo de negocio CANVAS

Para identificar la propuesta de valor de “Erlí” se utilizó la herramienta CANVAS, la cual describe como ofrece, captura y entrega valor la empresa (Osterwalder et al., 2014).

Ilustración 7: Modelo CANVAS



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Elaboración propia

## 10. OBJETIVOS Y METAS

Con la finalidad de lograr que “Erlí” cumpla con la propuesta de valor y la estrategia planteada previamente, se plantearon lo siguientes objetivos de marketing.

Tabla 20: Objetivos y metas de marketing

OBJETIVO	INDICADOR	META POR AÑO				
		2021	2022	2023	2024	2025
Incrementar las ventas un X%	Variación de venta anual %		5%	10%	10%	15%
Aumentar la presencia en los canales de distribución en Lima a partir del 2022	N de puntos de venta	15	30	50	70	100
Posicionar a Frezzen como la mejor opción de helado saludable, delicioso y nutritivo al alcance del consumidor	% de consumidores que reconozcan a Frezzen como el helado saludables delicioso y nutritivo en Top 2 Box	25%	50%	60%	75%	80%
Alcanzar X% de Top of Mind de helado saludable entre el público objetivo	% de consumidores que tengan a Frezzen como Top of Mind	15%	25%	35%	40%	50%
Introducir nuevas líneas de helados y desarrollar nuevos sabores dentro de cada línea	N de nuevos sabores		+2	+2	+1	+1
	N de nuevas líneas			+1		+1
Lograr seguidores en Instagram y Facebook	Estadísticas de Facebook e Instagram anuales en miles	6K	14K	20K	25K	30K
Medir la satisfacción de los usuarios	Encuestas de satisfacción	70%	80%	90%	95%	95%

Elaboración propia

## 11. MARKETING OPERATIVO

En base a los objetivos y metas definidas previamente, se desarrollarán las siguientes estrategias de marketing mix (las cuatro “P”).

### 11.1. Producto

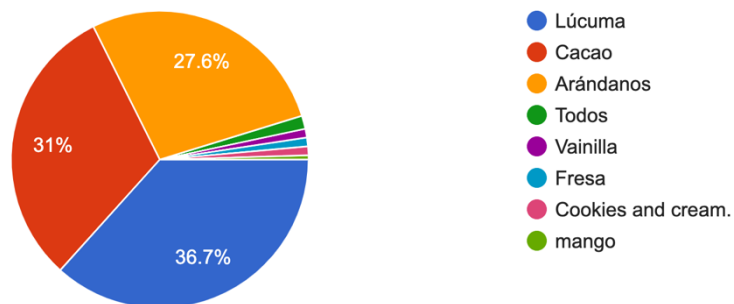
#### Descripción

“Erlí” es una empresa peruana de helados veganos que ofrece sabores innovadores. No utiliza derivados animales y además tiene como ingredientes principales insumos que son saludables y tolerantes para distintos tipos de enfermedades y alergias alimenticias. Esta combinación de ingredientes permite que cualquier persona pueda consumir este helado, sin importar si tiene alguna condición o régimen alimenticio. “Erlí” combina superfoods que son propios de la biodiversidad de Perú y los combina con una cremosa leche de coco para crear un postre refrescante que textura y sabor iguales a los de un helado tradicional. Es un postre libre de lactosa, gluten, grasas, azúcares y derivados animales. Esto a su vez permite que sea un posteo de bajo contenido calórico. Para la definición de los sabores se tuvieron en cuenta los resultados del sondeo de mercado.

*Ilustración 8: Encuesta - Preferencia de sabores*

18. ¿Qué sabores de helados saludables te gustaría encontrar?

210 respuestas



*Fuente: Encuesta propia*

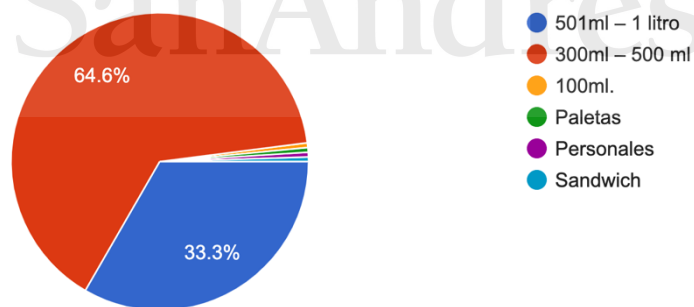
*Elaboración: Google Forms*

Asimismo, el tamaño de la presentación será de 330 gr en base a los resultados de la encuesta.

*Ilustración 9: Encuesta - Presentación de helado*

11. ¿Cuál es la presentación de helado que compras más?

198 respuestas



*Fuente: Encuesta propia*

*Elaboración: Google Forms*

A continuación, se muestra una tabla resumen con las características de los productos desarrollados:

Tabla 21: Descripción del producto

<b>Sabores</b>	-Berry mix: Mezcla de leche de coco con arándanos, açai y stevia. -Chocomond: Mezcla de leche de coco con cacao y trozos de almendra. -Lucucrunch: Mezcla de leche de coco, pulpa de lúcuma y quinoa pop bañada en cacao con stevia.
<b>Vida útil del producto</b>	12 meses desde su elaboración
<b>Peso del producto</b>	330gr
<b>Transporte</b>	Terrestre en camiones acondicionados a una temperatura de -13° C
<b>Condiciones de almacenamiento</b>	En congeladores acondicionados a una temperatura de -18° C
<b>Características organolépticas</b>	-Color en función a la pulpa de fruta o insumo principal -Olor y sabor dulce y el sabor depende de la pulpa de fruta o insumo principal usado -Consistencia: cremosa

*Elaboración propia*

Cabe mencionar que se espera lanzar dos nuevos sabores para el segundo año de operación de la empresa.

*Ilustración 10: Diseño Berry Mix*



*Elaboración: Diseñador Santiago Uzal*



*Ilustración 11: Diseño Chocomond*



*Elaboración: Diseñador Santiago Uzal*

*Ilustración 12: Diseño Lucucrunch*



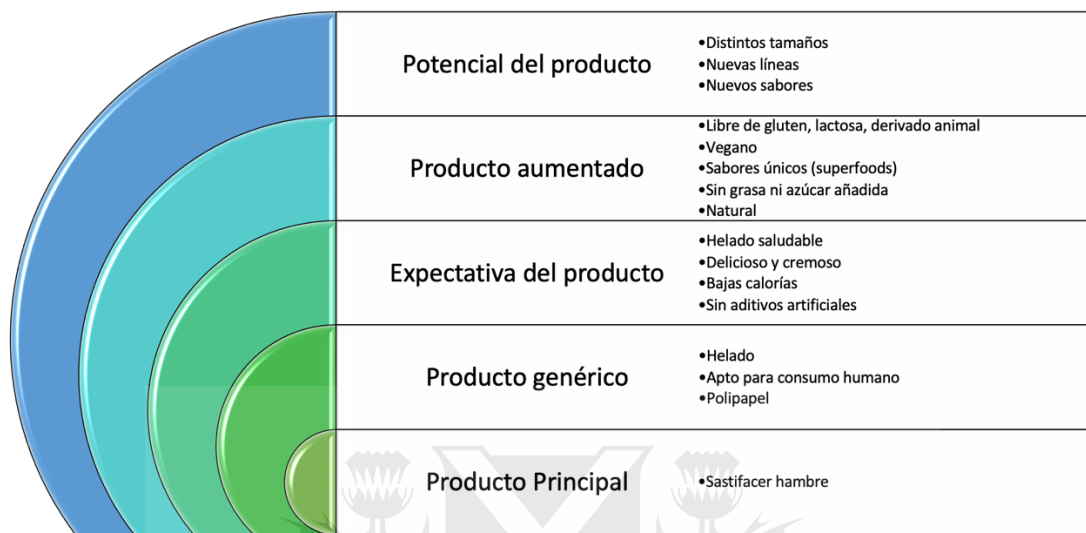
*Elaboración: Diseñador Santiago Uzal*

### **Niveles de producto**

El siguiente diagrama muestra los 5 niveles de producto de Kotler & Keller (2016b). Esta jerarquía de niveles tiene como fin agregar más valor para el cliente. Al poder observar el producto desde la perspectiva del cliente, se pueden identificar y desarrollar mejores beneficios para satisfacer de mejor manera al consumidor. Actualmente, “Erli” sigue una estrategia de producto aumentando. Para poder acceder

a producto potencial, se considerará crear a largo plazo nuevos tamaños y presentación de acuerdo a las exigencias del mercado.

*Ilustración 13: 5 Niveles de Producto*



*Fuente:* (Kotler & Keller, 2016b)

*Elaboración propia*

### **Marca**

“Erlí” es el nombre de una mujer de descendencia italiana que fue inspiración para el presente plan de Marketing. Por otro lado, “Erlí” es una localidad en Italia, ubicada en la provincia de Savona, región de Liguria. En mercados latinoamericanos se encontró que resulta muy atractivo para el consumidor encontrar productos con nombres de marca en idiomas extranjeros (Soto, Mobarec, & Friedmann, 2009). De acuerdo a estudios sobre “foreign branding”, utilizar nombres extranjeros generan una imagen positiva en los consumidores (Leclerc, Schmitt, & Dube, 1994). Además, hay idiomas que están asociados a ciertos productos y categorías específicos. En este caso los helados, por ejemplo, están muy asociados con el origen italiano. De esta forma, estos estudios demuestran además que el nombre de la marca escogido será adecuado para el presente producto. Además, este nombre será fácil de distinguir en punto de venta versus el resto de competidores, es fácil de pronunciar y esto permite que a su vez, sea más sencillo de recordar.

**Logo***Ilustración 14: Diseño Logo original**Elaboración: Diseñador Santiago Uzal**Tabla 22: Análisis de Logo*

Nombre de la marca	“Erlí” está centrado debido a que el nombre de la empresa es el elemento clave en el logo.
Slogan	“Vegan gelato” es la combinación de inglés “vegan” y “gelato” en italiano. “Vegan” es la forma más frecuente en el mercado para describir a un producto como vegano. Por otro lado, “gelato” tiene como fin reforzar el concepto italiano de la marca.
Ícono	Se observan tres hojas salir del centro de la letra E. Este detalle le permite al logo transmitir un posicionamiento de natural, vegano, orgánico.
Color	El color del logo original es verde debido a que este representa salud, natural y eco amigable (Adams, 2017), concepto que se alinea con la marca. Cabe mencionar que para cada sabor se cambiará el color del logo.

*Elaboración propia***Etiqueta:**

En la etiqueta se mostrará lo siguiente: nombre del producto, ingredientes, información nutricional, nombre y dirección del fabricante, contenido neto, fecha de vencimiento, número de lote, código de barras y recomendaciones de conservación. La información nutricional y fecha de vencimiento será analizado por el laboratorio de ensayos SAT (Sociedad de Asesoramiento Técnico S.A.)

Además, se usará un precinto plástico de un color que variará de acorde al sabor. En la tapa se colocará un sticker con el logo de la marca y el sabor.

Ilustración 15: Etiqueta Berry Mix



Elaboración: Diseñador Santiago Uzal

Ilustración 16: Etiqueta Chocomond



Elaboración: Diseñador Santiago Uzal

Ilustración 17: Etiqueta Lucucrunch

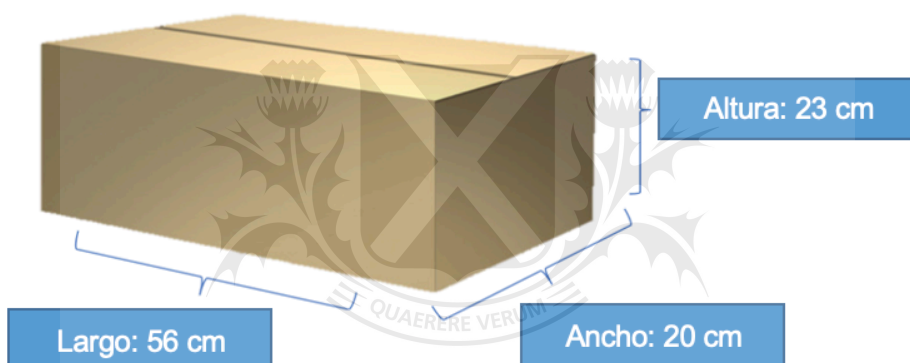


Elaboración: Diseñador Santiago Uzal

**Packaging:**

El helado se venderá en un envase de polipapel en la presentación de 330ml. Las medidas del tamaño son 105 mm de ancho, 86 mm de profundidad y 66 cm de altura. Adicionalmente, los envases de helados deberán guardarse en cajas de cartón corrugado simple kraft para poder ser enviados a los puntos de venta. Cada caja contendrá 24 helados que serán distribuidos en 2 pisos de 12 helados cada uno. Se distribuirá en 3 filas y 4 columnas. A los costados contará con dos agujeros para que el producto se mantenga ventilado. Las medidas de esta caja se muestra a continuación.

*Ilustración 18: Caja corrugada para helados*



*Elaboración propia*

Universidad de  
San Andrés

## **11.2. Precio**

Para fijar el precio se utilizarán los 6 pasos propuestos de por Kotler & Keller (2016b).

### **1. Selección del objetivo de precio**

Existen cinco objetivos para la fijación de precio en base al posicionamiento de mercado que cada empresa decida realizar (Kotler & Keller, 2016b). Para el caso de “Erlí”, el objetivo que mejor se adecua es el de liderazgo en producto-calidad. Este se basa en ofrecer productos de alta calidad, sabor y status, a precios que sean accesibles a los consumidores (Kotler & Keller, 2016b). Por ende, se destacará la alta calidad y beneficios de los helados para posicionar un precio más alto pero que sea accesible al consumidor.

## 2. Determinar la demanda

En este punto se analiza la curva de la demanda que se contruye en base a la sensibilidad de precios. Existen distintos factores que reducen la sensibilidad de precio permitiendo que la curva sea más inelástica.

Tabla 23: Sensibilidad de precios

Factores que reducen la sensibilidad al precio	ERLI
Producto distintivo	Si
Compradores desconocer a los sustitutos	Si
Compradores no pueden comparar la calidad de los sustitutos facilmente	Si
El gasto es una pequeña parte del ingreso total del comprador	Si
El gasto es pequeño en compración al costo total del producto	No
Parte del costo es absorbido por un tercero	No
El producto se usa en conjunto con insumos comprado previamente	No
El producto se percibe con mayor calidad, prestigio o exclusividad	Si
Los compradores no pueden almacenar el producto	Si

Fuente:(Kotler & Keller, 2016b)

Elaboración propia

Como se puede ver, "Erlí" cumple con la mayoría de puntos que posiciona a la marca con producto de calidad que valen el precio que tiene y permite tener una curva menos elástica.

## 3. Estimación de costos

La materia prima representa el costo más alto en la producción de los helados debido a los ingredientes que utiliza (94% aproximadamente). Insumos con la leche de coco y las frutas suben los costos pero son necesarios para darle el valor agregado al producto.

Tabla 24: Estructura de costos unitario

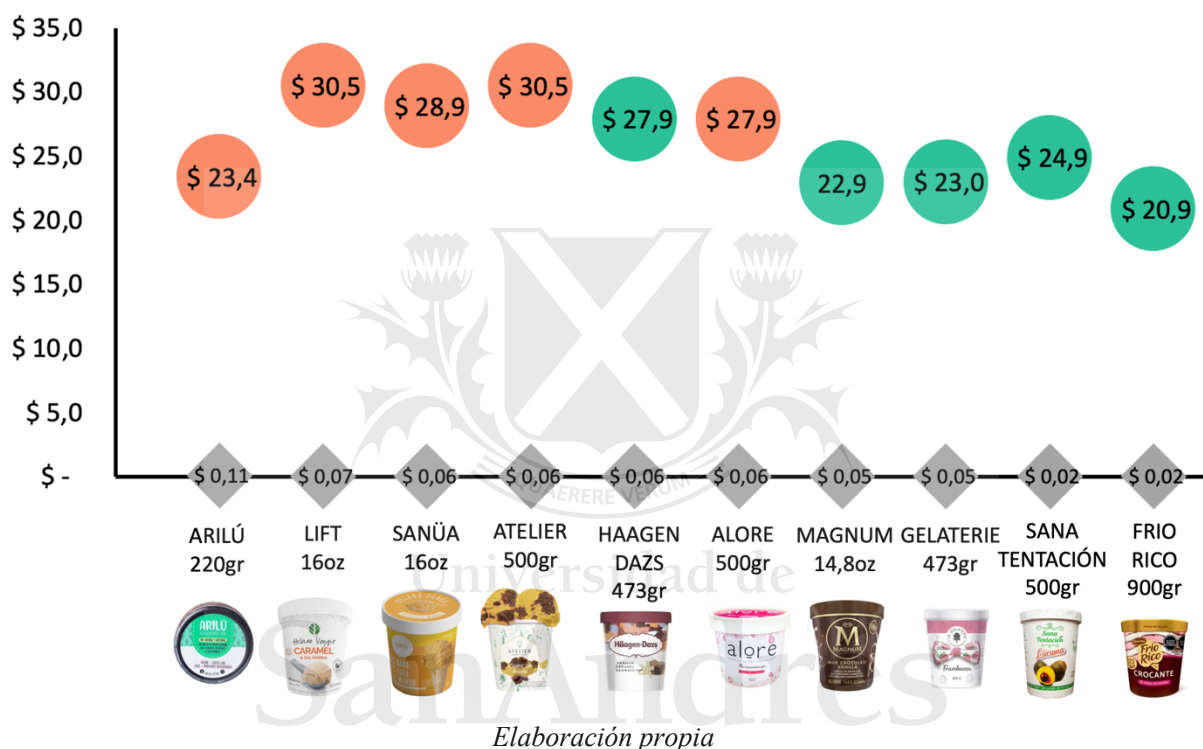
Formato 330ml			
	Chocomond	Berry Mix	Lucucrunch
Materia prima directa	\$ 6,20	\$ 5,63	\$ 5,93
Mano de obra directa	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95
CIF	\$ 1,25	\$ 1,25	\$ 1,25
Costo unitario	\$ 8,4	\$ 7,8	\$ 8,1

Elaboración propia

#### 4. Análisis de precios de competidores

Se utilizaron como referentes a los helados posicionados como veganos, saludables y los Premium. Los precios tomados son de la dietética principal de Lima (Flora y Fauna) y de un supermercado que atiende al target de “Erlí” (Wong). Los precios obtenidos varían en base al posicionamiento del producto y a la medida del envase.

Ilustración 19: Árbol de precios



En el árbol de precios desarrollado se analizó los precios públicos y el precio aproximado por gramo (colocado en los rombos) para tener más visible la estrategia de posicionamiento de precios. Asimismo, se resaltaron en color naranja aquellos competidores que ofrecían helados veganos y saludables y en celeste, aquellos que tienen helados Premium. Se puede observar que los helados con posicionamiento de saludable tienen un precio más alto por gramo que los Premium.

#### 5. Selección de método de precio

Kotler & Keller (2016b) propone siete distintos métodos de precio. De acuerdo al posicionamiento del producto descrito previamente, se decidió utilizar el método de

Valor-percibido. Este consiste en fijar un precio en base al valor que el cliente perciba del producto (Kotler & Keller, 2016b). La calidad y los distintivos beneficios del producto se tiene que comunicar de forma que el cliente pueda percibirlos con claridad. Para esto, se utilizan estrategias de comunicación.

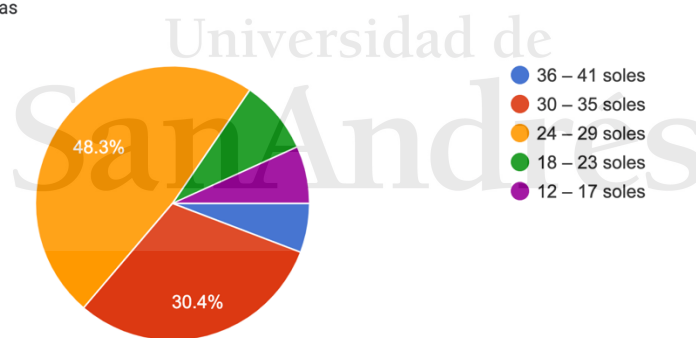
Adicionalmente, cabe mencionar que el markup que se le decidió hacer al producto considerando este método de fijación de precio es de 65%.

## 6. Selección del precio final

En base a los pasos analizados previamente se decidió fijar un precio público de S/.29,9 que sería S/. 0,09 por gramo (presentación es de 330gr). La encuesta resaltó que un 48,3% pagarían un precio entre 24-29 soles y un 30,4% pagarían entre 30-25 soles.

*Ilustración 20: Encuesta - precio*

19. ¿Qué precio pagarías por un helado saludable en una presentación de 330 ml?  
207&nbsp;respuestas



*Elaboración propia*

Se consideró además más atractivo utilizar la estrategia del .99 para llamar la atención en punto de venta. Con respecto a los competidores, se posicionó el precio por gramo más alto debido a los ingredientes que ofrece “Erlí” y que no existe otra marca que



ofrezca el mismo producto con mismos beneficios. Dado que la medida del envase es más pequeño, se logró obtener un menor “*out of pocket*”<sup>2</sup>

Tabla 25: Variación precios mercado

Marca	Medida Gramos	Precio	Precio por gr	ERLI vs Marca	
				Variación	Var. por gr
ERLI	330	\$ 29,9	\$ 0,09		
ARILÚ	220	\$ 23,4	\$ 0,11	28%	-15%
LIFT	454	\$ 30,5	\$ 0,07	-2%	35%
SANÛA	454	\$ 28,9	\$ 0,06	3%	42%
ATELIER	500	\$ 30,5	\$ 0,06	-2%	49%
HAAGEN DAZS	473	\$ 27,9	\$ 0,06	7%	54%
ALORE	500	\$ 27,9	\$ 0,06	7%	62%
MAGNUM	420	\$ 22,9	\$ 0,05	31%	66%
GELATERIE	473	\$ 23,0	\$ 0,05	30%	86%
SANA TENTACIÓN	1.000	\$ 24,9	\$ 0,02	20%	264%
FRIO RICO	900	\$ 20,9	\$ 0,02	43%	290%

Elaboración propia

Adicionalmente, se analizó el *P&L*<sup>3</sup> por unidad de cada sabor para identificar el margen de contribución que se obtendría tanto para el canal de supermercado como el de dietéticas. Cada uno de estos intermediarios maneja un margen distinto por ende es necesario verlos por separado. A continuación, se analiza el margen de contribución por canal y por sabor.

<sup>2</sup> Frase que hace referencia el desembolso de dinero que hacen los individuos al comprar objetivos o servicios. (Investopedia, n.d.)

<sup>3</sup> *P&L* (Profit and loss): Estado de pérdidas y ganancias.

Ilustración 21: P&amp;L Supercor

	CHOCOMOND	BERRY MIX	LUCUCRUNCH
Costo (Soles)	\$ 8,4	\$ 7,8	\$ 8,13
Venta vol	1	1	1
Precio público	29,9	29,9	29,9
IGV	18%	18%	18%
Margen supermercado	30%	30%	30%
Precio de venta	17,7	17,7	17,7
<b>Ventas brutas</b>	<b>\$ 17,7</b>	<b>\$ 17,7</b>	<b>\$ 17,7</b>
Costo unitario	\$ 8,4	\$ 7,8	\$ 8,1
<b>Contribución bruta</b>	<b>\$ 9,3</b>	<b>\$ 9,9</b>	<b>\$ 9,6</b>
<b>%Contribución ganancia</b>	<b>52,6%</b>	<b>55,8%</b>	<b>54,2%</b>

Elaboración propia

Ilustración 22: P&amp;L dietéticas

	CHOCOMOND	BERRY MIX	LUCUCRUNCH
Costo (Soles)	\$ 8,4	\$ 7,8	\$ 8,13
Venta vol	1	1	1
Precio público	29,9	29,9	29,9
IGV	18%	18%	18%
Margen dietética	20%	20%	20%
Precio de venta	20,3	20,3	20,3
<b>Ventas brutas</b>	<b>\$ 20,3</b>	<b>\$ 20,3</b>	<b>\$ 20,3</b>
Costo unitario	\$ 8,4	\$ 7,8	\$ 8,1
<b>Contribución bruta</b>	<b>\$ 11,9</b>	<b>\$ 12,4</b>	<b>\$ 12,1</b>
<b>%Contribución ganancia</b>	<b>58,5%</b>	<b>61,4%</b>	<b>59,9%</b>

Elaboración propia

### 11.3. Plaza

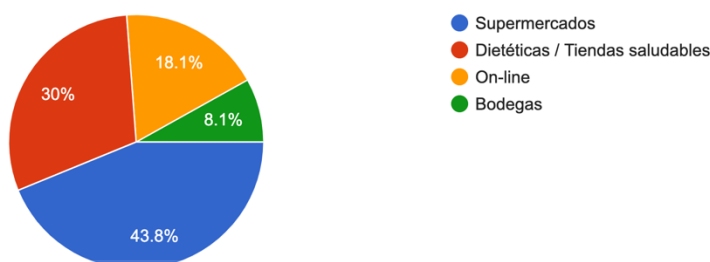
“Erlí” se lanzará en la ciudad de Lima, específicamente en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María, Barranco, Surquillo y Magdalena. Además, se planea expandir al segundo año de operación a otros distritos de Lima y al tercer año expandirse a otras provincias de Perú como Arequipa y Trujillo.

De acuerdo a la encuesta elaborada, el 91,9% de los canales en los que comprarían los helados está cubierto con supermercados, dietéticas y online.

*Ilustración 23: Encuesta - Canal de venta*

20. ¿Dónde te gustaría poder adquirir tu producto?

210 respuestas



*Elaboración propia*

“Erlí” estará presente en 51 puntos de venta que se detallan a continuación.

*Ilustración 24: Puntos de venta*

CANAL	PUNTO DE VENTA	# PUNTOS
Supermercados	Wong Asia, Wong Dos de Mayo, Wong Óvalo Gutiérrez, Wong Planicie, Wong Benavdes, Wong Bajada Balta, Wong Chararilla, Wong Camacho, Wong La Planicie, Wong Gardenias, Wong Las Viñas	11
Dietéticas	La Sanahoria (3), Mara Biomarket, Flora & Fauna(3), Madre Natura, Ecotienda, Punto Edén Orgánico, Épicerie Dasso, Il Pastificio (4), La Bodega Organica, Olivia Eco-Café, Punto Orgánico, Samaca Orgánico Vacas Felices, Verdana, Verde Natural Market (2)	23
Restaurantes veganos y/o saludables	La Casa de Gloria, La Nevera Fit (2), Armónica, Raw Café (3), Origen, Pasa La Nuez, La Verde, Quinoa (4)	14
Eventos y ferias	Eco Market Dasso, Eco Market Barranco, Eco Market Surco, Eco Market Miraflores	3
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>

*Elaboración propia*

Wong es el supermercado que atiende al target de “Erlí” (NSE AB) y tiene un posicionamiento Premium. Por ende, se priorizó la entrada a este supermercado con el fin de posicionar la marca en este segmento. A partir del 5to año se estima ingresar a las cadenas Vivanda, Plaza Vea y Tottus.

Además de estos canales se trabajará con las aplicaciones de delivery de Pedidos Ya, Rappi y Uber eats. Asimismo, se ingresará el producto a todos los e-commerce de los

clientes y también se contará venta directa via whatsapp. Este último tendrá un costo adicional por el delivery o será sin recargo en caso sea por “take-away<sup>4</sup>”.

La empresa Timco<sup>5</sup> será la contratada para realizar la logística a los puntos de venta. Ellos cuentan con camiones refrigerados para mantener la cadena frío. Se utilizarán merchandizing compartidos en los supermercados para la reposición y colocación de productos. Cabe mencionar que las heladera que se colocaran en las dietéticas serán propias y se utilizarán distintos exhibidores para promocionar el producto.

#### **11.4. Promoción**

La estrategia de promoción de “Erlí” tiene como fin dar a conocer la propuesta de valor de la empresa, captar nuevos clientes y fidelizarlos.

De acuerdo a Kotler & Keller (2016b), la mezcla de comunicación de marketing consiste en las siguientes ocho formas de comunicación: (1) publicidad, (2) promoción de ventas, (3) eventos y experiencias, (4) relaciones públicas, (5) marketing online y redes sociales, (6) mobile marketing, (7) marketing directo y base de datos y (8) venta personal.

Debido a que “Erlí” contará con un presupuesto más limitado en comparación a empresas de consumo masivo como Nestlé, las herramientas elegidas para el mix de comunicación serán marketing online y redes sociales, eventos y experiencias, promoción de ventas, marketing directo y base de datos y relaciones públicas.

##### **1. Marketing online y redes sociales**

El marketing digital permite generar acciones de comunicación con mayor interacción y se pueden personalizar para segmentar al target (Kotler & Keller, 2016b). De esta forma, la inversión en medios es mejor utilizada. Asimismo, cabe mencionar que de acuerdo a los estudios realizados previamente sobre el target, se observó que son usuarios muy activos de estos medios.

---

<sup>4</sup> “El take away consiste en disponer de comida en el local para consumirla fuera de él y no es obligatorio disponer de mesas en el establecimiento”(Bolsalea, 2021)

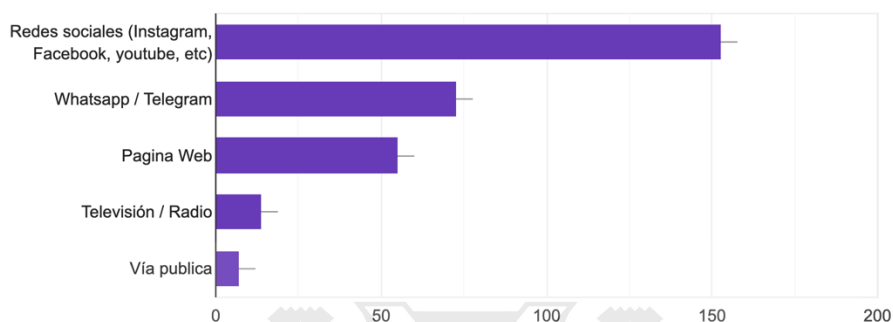
<sup>5</sup> <https://www.timcosac.com.pe/>

Además, en base a los resultados obtenidos de la encuesta se observó que el canal de preferencia para recibir información son la redes sociales, seguidos por whatsapp y páginas web.

*Ilustración 25: Encuesta - Canales de comunicación*

21. ¿Por qué canal le gustaría poder recibir mayor información del producto? (Puede marca más de una)

210 respuestas



*Elaboración propia*

A continuación se muestran las acciones en medios digitales:

*Tabla 26: Acciones en medios digitales*

Canal	Funciones	Objetivo	Contenidos	KPI's
Web oficial www.erligelato.pe	Informar sobre la empresa, los productos, blog, puntos de venta, datos de contacto y delivery.	Awareness Recordación	Quincenalmente una nueva nota en el blog	# de visitas # de clicks % tasa de rebote
Cuenta en Facebook @erli_vegangelato	Anuncios que tengan call to action a la web. Contenidos educativos, información de producto, efemérides, concursos	Awareness Recordación	15 piezas al mes (se repetirán las piezas de IG pero con copys distintos)	# de seguidores Engagement rate de posteos Alcance, Impresiones, frecuencia CTR # de Guardados
Cuenta en Instagram @erli_vegangelato	Utilizar herramientas como guías, reels, lives, story y posteos. Contenidos educativos, información de producto, efemérides, concursos. Acciones con influencers	Awareness Recordación	30 piezas al mes (15 en muro / 15 stories)	# de seguidores Engagement rate de posteos Alcance, Impresiones, frecuencia CTR # de Guardados
Whatsapp Business	Atención al cliente. Ventas por delivery (se utilizará la opción de catálogo)	Venta	Lunes a Viernes (de 11am - 8pm) Sábados (2pm - 8pm)	# de consultas # de quejas

*Elaboración propia*

Además, con el objetivo de alcanzar personas del target de "Erlí" se utilizará la estrategia SEM para poder segmentar los resultados y hacer la comunicación personalizada al segmento objetivo.

Estrategia SEM: Se comprará las siguientes *keywords*<sup>6</sup>: gluten free, helado vegano, postre saludable, helado sin lactosa, helado dietético, helado saludable. Además, estas palabras serán evaluadas de forma quincenal desde Google Analytics para analizar su performance.

A continuación, se muestra la planificación de medios digitales para el año 2022 y 2023 (para ver la apertura mensual ver Anexo 3). En este se detalla la inversión total así como también la clasificación de los medios, el formato y tipo de formato. Asimismo, se hizo una estimación de los costos netos en base a resultados de la industria. Esto permitió realizar una estimación de KPI's tales como impresiones y clicks.

Tabla 27: Plan de medios 2022

AÑO 2022																
CAMPAÑA	MEDIO	UBICACIÓN	FORMATO	TIPO DE FORMATO	INVERSIÓN CONSUMIDA	TIPO DE COMPRA	COSTO NETO	IMPRESIONES ESTIMADAS	CTR	Clicks estimados	VTR	VISTAS	CPM	CPC	CPV	SOI
Always ON	Facebook/Instagram	Social Media	RRSS	Varios	S/ 72.347	CPM	S/ 1,00	72.000.000	0,20%	144.000	-	-	S/ 1,00	S/ 0,50	-	2%
	Google	Red de búsquedas	SEM	Anuncios	S/ 14.469	CPC	S/ 0,28	3.428.571	1,50%	51.429	-	-	S/ 4,22	S/ 0,28	-	0%
Subtotal Always ON					S/ 86.817			75.428.571	0,26%	195.429	-	0	S/ 1,15	S/ 0,44	-	2%
Lanzamiento	Facebook/Instagram	Social Media	RRSS	Varios	S/ 60.289	CPM	S/ 1,00	60.000.000	0,20%	120.000	-	0	S/ 1,00	S/ 0,50	-	1%
	YouTube	ROS	Videos	True View	S/ 21.704	CPV	S/ 0,02	1.963.636	1,50%	29.455	50%	981.818	-	-	S/ 0,02	0%
Subtotal Lanzamiento					S/ 81.994			61.963.636	0,24%	149.455	-	981.818	S/ 1,32	S/ 0,55	-	2%
Verano	Facebook/Instagram	Social Media	RRSS	Varios	S/ 16.077	CPM	S/ 1,00	16.000.000	0,20%	32.000	-	0	S/ 1,00	S/ 0,50	-	0%
	YouTube	ROS	Videos	Bumper	S/ 7.235	CPM	S/ 8,04	900.000	1,50%	13.500	-	900	S/ 8,04	S/ 0,54	-	0%
Subtotal Verano					S/ 23.312			16.900.000	0,27%	45.500	-	900				0%
Subtotal					S/ 192.122			154.292.208	1%	390.383	-	982.718	\$ 1,25	\$ 0,49	-	4%
Fee Redes Sociales (FB & IG)					10%	S/ 14.871										
Impuesto IIBB					2%	S/ 2.974										
Fee Google					15%	S/ 6.511										
TOTAL sin IGV					S/ 216.479											

Elaboración propia

Para el año 2022 se proyectaron tres actividades principales: lanzamiento, always on y campaña verano. Para el lanzamiento se tiene como objetivo crear awarness y por ende se enfocaran las impresiones. Se realizará una combinación de pauta en redes sociales con piezas animadas tipo gif. Posteriormente se hará inversión en Youtube con el desarrollo de un video de máximo 10 segundos y se definió una puja de CPV (costo por visualización) para garantizar que se cobre solo cuando se ha visto efectivamente el video. La misma estrategia se utilizará para la campaña de verano que tendrá duración los meses de enero, febrero y diciembre. Finalmente, la estrategia de always on tiene como finalidad crear constante recordación de la marca en la mente del consumidor por medio de pauta de contenido.

<sup>6</sup> Keyword: palabras que clientes o potenciales clientes buscan en internet

Tabla 28: Plan de medios 2023

AÑO 2023																
CAMPAÑA	MEDIO	UBICACIÓN	FORMATO	TIPO DE FORMATO	INVERSIÓN CONSUMIDA	TIPO DE COMPRA	COSTO NETO	IMPRESIONES ESTIMADAS	CTR	Clicks estimados	VTR	VISTAS	CPM	CPC	CPV	SOI
Always ON	Facebook/Instagram	Social Media	RRSS	Varios	S/ 144.695	CPM	S/ 1,00	144.000.000	0,20%	288.000	-	-	S/ 1,00	S/ 0,50	-	2%
	Google	Red de búsquedas	SEM	Anuncios	S/ 28.939	CPC	S/ 0,28	6.857.143	1,50%	102.857	-	-	S/ 4,22	S/ 0,28	-	0%
Subtotal Always ON					S/ 173.633			150.857.143	0,26%	390.857	-	0	S/ 1,15	S/ 0,44	-	2%
Nuevos sabores	Facebook/Instagram	Social Media	RRSS	Varios	S/ 10.048	CPM	S/ 1,00	10.000.000	0,20%	20.000	-	0	S/ 1,00	S/ 0,50	-	0%
	YouTube	ROS	Videos	True View	S/ 36.174	CPV	S/ 0,02	3.272.727	1,50%	49.091	50%	1.636.364	-	-	S/ 0,02	0%
Subtotal Nuevos sabores					S/ 46.222			13.272.727	0,52%	69.091	-	1.636.364	S/ 3,48	S/ 0,67	-	1%
Verano	Facebook/Instagram	Social Media	RRSS	Varios	S/ 48.232	CPM	S/ 1,00	48.000.000	0,20%	96.000	-	0	S/ 1,00	S/ 0,50	-	1%
	YouTube	ROS	Videos	Bumper	S/ 21.704	CPM	S/ 8,04	2.700.000	1,50%	40.500	-	2.700	S/ 8,04	S/ 0,54	-	0%
Subtotal Verano					S/ 69.936			50.700.000	0,27%	136.500	-	2.700				1%
<b>Subtotal</b>					<b>S/ 289.791</b>			<b>214.829.870</b>	<b>1%</b>	<b>596.448</b>		<b>1.639.064</b>	<b>\$ 1,35</b>	<b>\$ 0,49</b>		<b>3%</b>
Fee Redes Sociales (FB & IG)					10%	S/ 20.297										
Impuesto IIBB					2%	S/ 4.059										
Fee Google					15%	S/ 13.023										
<b>TOTAL sin IGV</b>						<b>S/ 327.170</b>										

Elaboración propia

Para el año 2023 se mantiene la estrategia de Always On y se hizo un incremento en la inversión. Además, se vuelve a priorizar la campaña de verano con los mismos montos. Finalmente, en línea con lo mencionado en la sección de producto, se tiene planificado lanzar dos nuevos sabores para el segundo año de operación de la empresa. Para este lanzamiento también se ha dedicado un monto de inversión en pauta. Se desarrollarán dos nuevos videos para la plataforma de Youtube y se seguirá con la estrategia de puja de CPV.

En cuanto a los contenidos para redes sociales, se buscará llamar la atención de consumidor e incentivar su interacción por medio de creatividades que sean coloridas y provocativas. Como estrategia de contenido se utilizarán los siguientes hashtags para identificar temáticas.

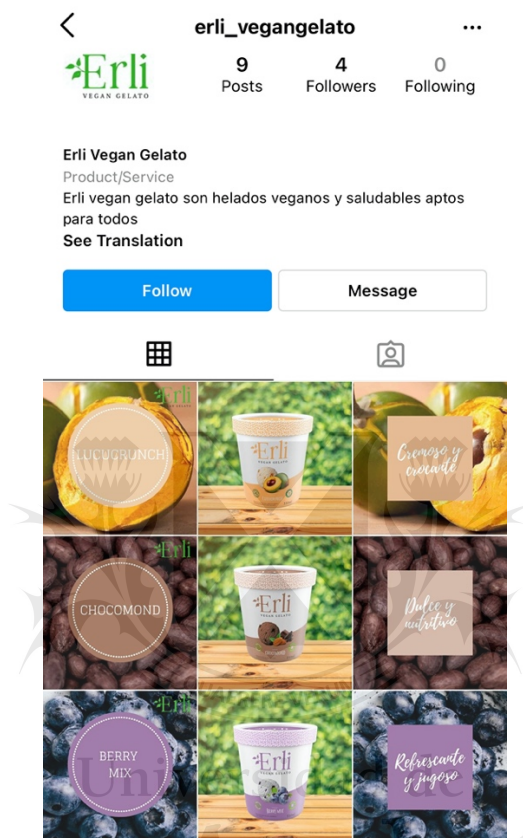
Tabla 29: Estrategia de comunicación digital

TEMÁTICA	HASHTAG	DESCRIPCIÓN
Institucional	#erligelato #heladovegano	Se mostrarán los beneficios de comer los helados veganos Erli y la historia de la empresa.
Educacional	#academiaerli #vidasaludable	Se publicarán datos curios por medio de la pregunta "Sabías que..." sobre atributos de los helados Erli tales como información de los superfoods para promover el consumo de los helados.
Momentos de consumo	#momentoerli	Se compartirán momentos y formas para consumir los helados a través de recetas.
Atributos del producto	#sinazucar #vegano #singluten #superalimentos #lucuma #arandanos #cacao	Se mostrarán los atributos de los helados tales como su valor nutricional, los ingredientes que se usan como la stevia, y se comparará contra otros productos como helados convencionales o endulzados con azúcar.
Puntos de venta	#erlicontigo	Se creará una sección especial con los puntos de venta, los lugares de degustación y los eventos en los cuales Erli estará presente.

Elaboración propia

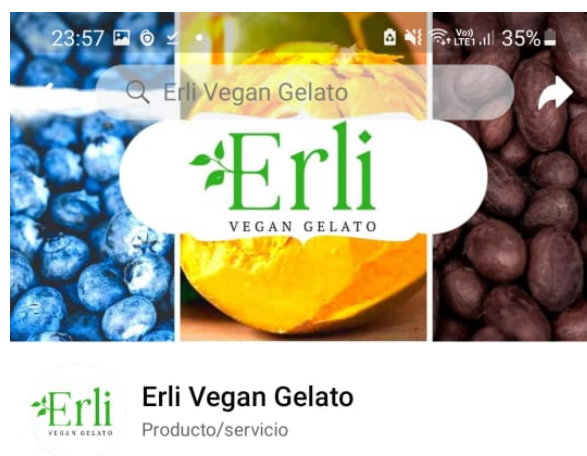
A continuación, se muestran los ejemplos de las redes sociales de Facebook e Instagram para “Erli” Vegan Gelato.

*Ilustración 26: Portada de Instagram*



*Elaboración propia*

*Ilustración 27: Portada de Facebook*



*Elaboración propia*



## **2. Eventos y experiencias**

Se buscará presencia en eventos deportivos pues están alineados con las preferencias y estilo de vida del target. Se buscarán carreras deportivas y eventos que realizan gimnasios<sup>7</sup> para participar con stands con el objetivo de dar a conocer y probar el producto a través de sampling de 25ml. Durante el verano se priorizará la presencia en eventos deportivos en las playas del sur. Adicionalmente, se participará en ferias y eventos que realicen Universidades y colegios del target tales como Universidad del Pacífico, Universidad de Lima, ESAN, UPC, Colegio Markham, Colegio Newton, Colegio San Silvestre, Colegio Roosevelt, entre otros.

## **3. Promoción de ventas**

Se ejecutarán las siguientes mecánicas de promociones las cuales aplicarán únicamente a las compras realizadas de forma directa vía delivery o take-away.

*Tabla 30: Plan promocional*

Promoción	Descripción acción	Fecha de ejecución
15% de descuento en sabores	15% de descuento en sabor "Chocomond" porque el 1ero de octubre es Día del Cacao y Chocolate Peruano	Mes de octubre
	15% de descuento en sabor "Lucucrunch" durante el mes de mayo porque este mes es temporada alta de esta fruta.	Mes de mayo
	15% de descuento en sabor "Berry Mix" por el día de la mujer. Se hará énfasis en los atributos beneficios de los arándanos para las mujeres.	Mes de marzo
Los martes con Erli	Lleva el 2do helado a mitad de precio para incentivar el consumo durante el invierno.	Mes de julio
Erli Fit	Por la compra de 5 helados participa en el sorteo para ganar un mes de clases gratis de Zumba, surf o box.	Mes de noviembre

*Elaboración propia*

Adicionalmente, dado que el verano es un momento donde la ventas se pueden potenciar, se hará una fuerte estrategia de promoción y comunicación.

## **4. Marketing directo y base de datos**

En este punto se desarrollan dos herramientas que van de la mano: website y email (Kotler & Keller, 2016b). En cuanto a la primera, se tendrá información sobre la empresa, los productos, blog, puntos de venta, datos de contacto y delivery. Tendrá un pop-up que se desplegará cuando el usuario entre al home de la página web donde

<sup>7</sup> Se seleccionaron 3 gimnasios: Ko, Vanna Coach, Julio Coach; debido a su concentración del público objetivo.

se le ofrecerá la primera compra con envío gratis si se suscribe. Además, se hará foco en que el sitio tenga un diseño apto mobile.

El site de blog tendrá una nueva publicación cada semana compartiendo recetas con el helado, consejos para llevar una vida saludable, información sobre Veganismo, síntomas de la intolerancia al gluten, lactosa e información relevante para el target.

Se utilizará el emailing como una estrategia de retargeting. Se impactará a aquellas personas que hayan interactuado con los anuncios en los medios digitales mencionados previamente, usuarios que hayan visitado la web o aquellos que se hayan suscrito a la misma. Se usará la plataforma *Mailjet*<sup>8</sup> el cual es gratuito y no tiene limite de contactos. No obstante, tiene un máximo número de emails que se pueden enviar: 200 al día o 6000 al mes.

La base de datos se construirá en base a los suscritos que decidan hacerlo de forma voluntaria para enterarse con anticipación de cualquier novedad que haga la empresa. El fin de crear esta base de datos es poder diseñar una estrategia de CRM con los consumidores y poder crear estrategias en la etapa de fidelización.

En la etapa de fidelización se le darán beneficios a los consumidores con más dos meses de antigüedad, tales como un helado de regalo por sus cumpleaños y cupones de descuento en ocasiones especiales.

##### **5. Relaciones públicas.**

Se realizará una campaña con influencers que serán embajadores de la marca para generar mayor awarness de la marca y poder dar a conocer a “Erlí” en las redes sociales. Los influencers seleccionados son una mezcla entre deportistas, nutricionistas y estilo de vida saludable. El método de pago será a través de canje de productos (4 potes de helado de forma mensual. A continuación, se muestra las métricas para cada influencer seleccionado. Las métricas de impresiones fueron calculadas en base a promedios de la industria. El engagement rate se obtuvo de la plataforma de Influencer Marketing Hub.

---

<sup>8</sup> <https://es.mailjet.com/>

Tabla 31: Planificación de campaña influencers

Nombre de cuenta (Handle)	Rubro	Followers	Engagement rate	Tipo de Influencer	Feed	Stories	Imp Estimadas	Engament estimado
solangemartinez	Lifestyle	69.541	1,9%	Macro	1	3	34.771	1.342
luiseduardolassus	Deportista	14.731	3,8%	Micro	1	3	7.366	561
lafoodielima	Lifestyle	32.761	1,4%	Micro	1	3	16.381	465
macawellness	Nutricionista	72.763	2,1%	Micro	1	3	36.382	1.557
<b>Total</b>		<b>105.524</b>			<b>4</b>	<b>12</b>	<b>94.898</b>	<b>3.926</b>

Fuente: (Influencer Marketing Hub, n.d.)

Elaboración propia

## 12. ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente apartado se analizarán los siguiente puntos: el presupuesto de ingresos y gastos; y, los resultados económicos y financieros del proyecto (TIR, VAN).

### 12.1. Presupuesto

Debido a que “Erlí” es una empresa nueva, es importante mencionar que para la evaluación del proyecto se utilizó el siguiente conjunto de suposiciones.

Tabla 32: Suposiciones

Indicador	Suposiciones
Información general	La fase preoperativa comienza el 1 de Junio del 2021
	La fase operativa comienza el 1 de Enero 2019
	El periodo de evaluación será de 5 años
Ventas	Los precios se mantuvieron constantes durante el tiempo de evaluación
	Las ventas incrementaran de acuerdo a los objetivos de marketing planteados
	El volumen de venta fue considerado en base a resultados de la encuesta y datos del mercado
Empleados	Todos los contratos son a tiempo completo
	Los empleados reciben dos gratificaciones al año, CTS, Essalud
Compras	Los precios se mantienen constantes durante el periodo de evaluación
Impuestos	El impuesto general a las ventas (IGV) de 18% se mantiene constante durante el periodo de evaluación
	Impuesto a la renta (IR) sde 29.% se mantiene constante
	El ratio de inflación se mantiene constante durante el periodo de evaluación
Depreciación	Todos los activos se depreciación de acuerdo al método de línea recta
	Se utilizó el periodo de depreciación que aplica la SUNAT
Políticas de la empresa	Los salarios se pagan a fin de mes
	No se repartieron dividendos durante el periodo de evaluación

Elaboración propia

Tabla 33: Inversión total de activos

<b>Inversión total</b>	<b>S/ 767.301</b>
Capital de trabajo	S/ 376.428
Congeladora exhibidora	S/ 14.310
Web page	S/ 27.000
Pistola de aire caliente	S/ 198
Batch Freezer Carpigiani - Labo M	S/ 200.267
Blast Freezer Carpigiani	S/ 44.469
Nutricionista	S/ 400
Aire acondicionado	S/ 2.286
Diseños de productos	S/ 760
Balanzas	S/ 1.149
Food Processor Robot Coup	S/ 17.622
Mixed Cold Storage Siam-Frigo	S/ 46.087
Pasteurizador	S/ 23.911
RUC SUNARP Registro de empresa	S/ 100
INDECOPI - Registro de marca	S/ 453
DIGESA Registro sanitario	S/ 309
HACCP y BPM	S/ 5.890
SAT Analisis Microbiologico y Nutricional	S/ 1.858
Licencia para operar: Municipality of Magdalena	S/ 1.200
Certificado de Defensa Civil : Municipalidad de Magdalena	S/ 320
Codigo EAN-13 - GS1 PERÚ	S/ 466
Cortina PVC	S/ 651
Rack de almacenaje	S/ 318
bandeja de acero plana	S/ 384
Bandeja de acero	S/ 464

Elaboración propia

Tabla 34: Depreciación y amortización anualizada

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Depreciacion</b>	<b>S/ 25.640</b>	<b>S/ 25.640</b>	<b>S/ 25.640</b>	<b>S/ 25.640</b>	<b>S/ 25.640</b>
Batch Freezer Carpigiani - Labo M	S/ 13.351	S/ 13.351	S/ 13.351	S/ 13.351	S/ 13.351
Congeladora exhibidora	S/ 1.590	S/ 1.590	S/ 1.590	S/ 1.590	S/ 1.590
Aire acondicionado	S/ 229	S/ 229	S/ 229	S/ 229	S/ 229
Blast Freezer Carpigiani	S/ 2.965	S/ 2.965	S/ 2.965	S/ 2.965	S/ 2.965
Balanzas	S/ 128	S/ 128	S/ 128	S/ 128	S/ 128
Procesadora	S/ 1.175	S/ 1.175	S/ 1.175	S/ 1.175	S/ 1.175
Mixed Cold Storage Siam-Frigo	S/ 4.609	S/ 4.609	S/ 4.609	S/ 4.609	S/ 4.609
Pasteurizador	S/ 1.594	S/ 1.594	S/ 1.594	S/ 1.594	S/ 1.594
<b>Amortization</b>	<b>S/ 45</b>	<b>S/ 45</b>	<b>S/ 45</b>	<b>S/ 45</b>	<b>S/ 45</b>
INDECOPI - Registro de marca	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45

Fuente: (SUNAT, n.d.)

Elaboración propia

Tabla 35: Costo de ventas anualizado

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>COSTO DE VENTAS</b>	S/ 928.200	S/ 974.893	S/ 1.065.651	S/ 1.165.213	S/ 1.325.541
<b>Costo de Materia Prima Directa</b>	S/ 676.953	S/ 710.801	S/ 781.881	S/ 860.069	S/ 989.079
Ingredientes helado	S/ 487.078	S/ 511.432	S/ 562.576	S/ 618.833	S/ 711.658
Envase polipapel con diseño + tapa con diseño	S/ 171.230	S/ 179.791	S/ 197.770	S/ 217.547	S/ 250.179
Caja cartón corrugado	S/ 9.513	S/ 9.988	S/ 10.987	S/ 12.086	S/ 13.899
Precinto Termoencogible de seguridad para tapa	S/ 9.132	S/ 9.589	S/ 10.548	S/ 11.603	S/ 13.343
<b>Costo de mano de obra directa</b>	S/ 108.862	S/ 115.350	S/ 121.678	S/ 128.367	S/ 135.453
Operario	S/ 76.020	S/ 79.223	S/ 81.938	S/ 84.653	S/ 87.368
Coordinador	S/ 32.843	S/ 36.127	S/ 39.740	S/ 43.713	S/ 48.085
<b>Costo indirecto variable</b>	S/ 127.145	S/ 133.502	S/ 146.852	S/ 161.538	S/ 185.768
Mantenimiento de maquinas y aire acondicionado	S/ 4.000	S/ 4.200	S/ 4.620	S/ 5.082	S/ 5.844
Reposición de insumos de limpieza	S/ 1.500	S/ 1.575	S/ 1.733	S/ 1.906	S/ 2.192
Mandil pvc	S/ 400	S/ 420	S/ 462	S/ 508	S/ 584
Guantes de goma	S/ 180	S/ 189	S/ 208	S/ 229	S/ 263
Botas de pvc	S/ 180	S/ 189	S/ 208	S/ 229	S/ 263
Mascarillas (tapaboca)	S/ 102	S/ 107	S/ 118	S/ 130	S/ 149
Lentes de seguridad	S/ 63	S/ 66	S/ 73	S/ 80	S/ 92
Luz	S/ 24.000	S/ 25.200	S/ 27.720	S/ 30.492	S/ 35.066
Agua	S/ 6.000	S/ 6.300	S/ 6.930	S/ 7.623	S/ 8.766
Gas	S/ 720	S/ 756	S/ 832	S/ 915	S/ 1.052
Delivery	S/ 30.000	S/ 31.500	S/ 34.650	S/ 38.115	S/ 43.832
Transporte	S/ 60.000	S/ 63.000	S/ 69.300	S/ 76.230	S/ 87.665
<b>Costo fijo indirecto</b>	S/ 15.240	S/ 15.240	S/ 15.240	S/ 15.240	S/ 15.240
Mantenimiento de Mixed Cold Storage Siam-Frago	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
Net para pelo	S/ 2.640	S/ 2.640	S/ 2.640	S/ 2.640	S/ 2.640
Alquiler	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000

Elaboración propia

En el año 2022 se estimó contar con 5 operarios y un coordinador. Para los siguientes periodos se consideró que se contratarían 2 nuevos operarios cada año además de un incremento salarial para retener a los trabajadores. A continuación, se muestra el cálculo del costo real por empleado para el año 2022.

Tabla 36: Detalle de costo de mano de obra directa

PUESTO	CANTIDAD	SUELDO	BENEFICIOS LABORALES				CONTRIBUCIONES SOCIALES		COSTO REAL POR EMPLEADO MENSUAL
			CTS (9,72%)	VACACIONES (8,33%)	GRATIFICACION (16,67%)	TOTAL BENEFICIOS	ESSALUD (11,25%)	TOTAL CONTRIBUCIONES	
OPERARIO	5	4650	451,98	387,35	775,02	1614,3405	523,125	523,125	S/ 6.787
COORDINADOR	1	2500	243,00	208,25	416,68	867,925	281,25	281,25	S/ 3.649

Elaboración propia

Tabla 37: Gastos administrativos

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>S/ 219.960</b>	<b>S/ 210.998</b>	<b>S/ 211.900</b>	<b>S/ 211.900</b>	<b>S/ 211.900</b>
Salarios	S/ 140.136	S/ 140.136	S/ 140.995	S/ 140.995	S/ 140.995
Servicio de consultoria	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000
Suministros de oficina	S/ 3.100	S/ 3.100	S/ 3.100	S/ 3.100	S/ 3.100
Imprevistos	S/ 17.924	S/ 8.962	S/ 9.005	S/ 9.005	S/ 9.005
Transporte	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000
Celulares	S/ 10.800	S/ 10.800	S/ 10.800	S/ 10.800	S/ 10.800

*Elaboración propia*

Tabla 38: Gastos de marketing

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>S/ 430.022</b>	<b>S/ 559.104</b>	<b>S/ 610.367</b>	<b>S/ 666.755</b>	<b>S/ 728.782</b>
Media	S/ 216.479	S/ 327.170	S/ 359.887	S/ 395.876	S/ 435.464
Investigación nuevos productos	S/ 4.000	S/ 10.000	S/ 10.000	S/ 10.000	S/ 10.000
Influencers	S/ 43.000	S/ 47.300	S/ 52.030	S/ 57.233	S/ 62.956
Material POP	S/ 5.000	S/ 5.500	S/ 6.050	S/ 6.655	S/ 7.321
Hosting	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180	S/ 180
Web page - Mantenimiento	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200	S/ 1.200
Community manager	S/ 10.220	S/ 20.440	S/ 20.440	S/ 20.440	S/ 20.440
Diseños	S/ 2.400	S/ 2.640	S/ 2.904	S/ 3.194	S/ 3.514
Creación de contenidos	S/ 48.000	S/ 52.800	S/ 58.080	S/ 63.888	S/ 70.277
Eventos	S/ 48.000	S/ 52.800	S/ 58.080	S/ 63.888	S/ 70.277
Muestras	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000	S/ 12.000
Uniforme	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
Imprevistos	S/ 39.093	S/ 26.624	S/ 29.065	S/ 31.750	S/ 34.704

*Elaboración propia*

## 12.2. Ventas

El volumen de ventas fue calculado en base a la información del último censo realizado por el INE en 2017 y los resultados de la encuesta realizada para esta investigación. Se partió de la población total de los 6 distritos de Lima que eran más significativos para la empresa. Posteriormente, se retiró de esta población al grupo etario que no era parte del target tales como los adultos mayores de 46 años y los niños menores a 12 años. Adicionalmente, se filtró el nivel socioeconómico ABC1 que reside en estos distritos y que son target de la empresa. Una vez definido este publico, se aplicaron tres filtros más obtenidos de la encuesta. Primero, se contó solo a los usuarios que confirmaron consumir helados. Luego, se filtró al grupo de población que tienen una alimentación saludable y finalmente se seleccionó a aquellos que confirmaron que estarían dispuestos a comprar el producto.

Con este resultado se definió un publico objetivo al que se alcanzaría este año y siendo conservadores, se consideró que en un año se llegaría a un 1% de la población. Finalmente, se calculó la demanda mensual de helados en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

Tabla 39: Definición de población objetivo

Distrito	Fuente: (INEI - Censo2017, 2020)				Fuente: Encuesta propia			Población Objetivo
	Población Total	% 46 años a más	% 0 - 12 años	NSE ABC1	Consumo helados	Alimentación saludable	Dispuesto a probar	
		33%	18%	71%	94%	91%	98%	1%
Miraflores	99.337	-32.781	-18.278	34.277	32.152	29.258	28.556	400
Barranco	34.378	-11.345	-6.326	11.862	11.127	10.126	9.883	138
San Isidro	60.735	-20.043	-11.175	20.957	19.658	17.889	17.459	244
La Molina	140.679	-46.424	-25.885	48.543	45.533	41.435	40.441	566
Surco	329.152	-108.620	-60.564	113.577	106.535	96.947	94.620	1.325
San Borja	113.247	-37.372	-20.837	39.077	36.654	33.355	32.555	456
<b>Total</b>	<b>777.528</b>	<b>-256.584</b>	<b>-143.065</b>	<b>268.294</b>	<b>251.660</b>	<b>229.010</b>	<b>223.514</b>	<b>3.129</b>

**Demanda Mensual de helados**

Distrito	Población Objetivo	5 veces por semana	3 veces por semana	1 vez por semana	2 veces al mes	Una vez al mes
		0%	5%	33%	50%	12%
Miraflores	400	-	20	132	200	48
Barranco	138	-	7	46	69	17
San Isidro	244	-	12	81	122	29
La Molina	566	-	28	187	283	68
Surco	1.325	-	66	437	662	159
San Borja	456	-	23	150	228	55
<b>Total</b>	<b>3.129</b>	<b>-</b>	<b>156</b>	<b>1.033</b>	<b>1.565</b>	<b>376</b>

Distrito	Población Objetivo	5 veces por semana	3 veces por semana	1 vez por semana	2 veces al mes	Una vez al mes	Total Mensual
<b>Factor 1 Mes</b>		20	12	4	2	1	
Miraflores	400	-	240	528	400	48	1.215
Barranco	138	-	83	183	138	17	421
San Isidro	244	-	147	323	244	29	743
La Molina	566	-	340	747	566	68	1.721
Surco	1.325	-	795	1.749	1.325	159	4.027
San Borja	456	-	273	602	456	55	1.386
<b>Total</b>	<b>3.129</b>	<b>-</b>	<b>1.878</b>	<b>4.131</b>	<b>3.129</b>	<b>376</b>	<b>9.513</b>

<b>Promedio diario de pedidos</b>	<b>317</b>
-----------------------------------	------------

Elaboración propia

Una vez obtenido la producción mensual se procedió a calcular la venta anual por distrito. Para los próximos años se estimó que las ventas crecieran alineadas a los objetivos de marketing definidos en el apartado anterior.

Tabla 40: Volumen de venta por año

<b>Objetivos de marketing crecimiento en venta</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
--	-----------	------------	------------	------------

	<b>Mensual</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Total</b>
Miraflores	1.215	14.584	15.313	16.845	18.529	21.309	86.580
Barranco	421	5.047	5.300	5.830	6.412	7.374	29.963
San Isidro	743	8.917	9.363	10.299	11.329	13.028	52.935
La Molina	1.721	20.654	21.687	23.855	26.241	30.177	122.613
Surco	4.027	48.325	50.741	55.815	61.396	70.606	286.882
San Borja	1.386	16.626	17.458	19.203	21.124	24.292	98.704
<b>Estimado de Ventas, Unidades</b>	<b>9.513</b>	<b>114.153</b>	<b>119.861</b>	<b>131.847</b>	<b>145.031</b>	<b>166.786</b>	<b>687.191</b>

Elaboración propia

Tabla 41: Proyección de ventas año 2022 mensual

<b>Año 2022</b>	<b>Demanda (unidades)</b>	<b>Precio (S/ Por unidad)</b>	<b>VENTAS</b>
Enero	7.610	S/ 17,7	S/ 134.984
Febrero	8.561	S/ 17,7	S/ 151.857
Marzo	8.561	S/ 17,7	S/ 151.857
Abril	9.513	S/ 17,7	S/ 168.730
Mayo	9.513	S/ 17,7	S/ 168.730
Junio	7.135	S/ 17,7	S/ 126.548
Julio	7.135	S/ 17,7	S/ 126.548
Agosto	7.610	S/ 17,7	S/ 134.984
Septiembre	9.513	S/ 17,7	S/ 168.730
Octubre	12.367	S/ 17,7	S/ 219.350
Noviembre	13.318	S/ 17,7	S/ 236.223
Diciembre	13.318	S/ 17,7	S/ 236.223
<b>TOTAL</b>	<b>114.153</b>	<b>S/ 17,7</b>	<b>S/ 2.024.766</b>

Elaboración propia

Tabla 42: Proyección de ventas anualizado

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>VENTAS</b>	<b>S/ 2.024.766</b>	<b>S/ 2.126.004</b>	<b>S/ 2.338.604</b>	<b>S/ 2.572.465</b>	<b>S/ 2.958.335</b>
Unidades	114.153	119.861	131.847	145.031	166.786
Precio	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7

Elaboración propia



### 12.3. Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se calcula el punto de equilibrio con el fin de determinar el número de unidades que cubrirían los costos cada año. Esta proyección se realizó para un periodo de 5 años. Los costos de producción se dividen en costos variables y fijos. Los costos variables por unidad son la suma de todas las variables de costos de producción tales como electricidad, agua, etc. Una vez obtenida toda la suma de estos costos se dividieron por la cantidad total de helados producidos ese año. Por otro lado, el costo fijo es la suma de los costos administrativos, de marketing y de producción. Finalmente, con el fin de obtener el margen neto, el precio es restado de la variable costo por unidad. Con estos datos se obtiene el punto de equilibrio como resultado de la división del margen neto entre el costo fijo. Este cálculo muestra el ingreso que iguala los costos.

*Tabla 43: Punto de equilibrio*

<b>Punto de equilibrio</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Costo variable por unidad	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8	S/ 8
Costos fijos	S/ 665.222	S/ 785.342	S/ 837.507	S/ 893.895	S/ 955.922
Precio	S/ 18	S/ 18	S/ 18	S/ 18	S/ 18
Cantidades	S/ 114.153	S/ 119.861	S/ 131.847	S/ 145.031	S/ 166.786
Cantidad punto de equilibrio	S/ 68.301	S/ 80.706	S/ 85.719	S/ 91.138	S/ 96.742

*Elaboración propia*

San Andrés

## 12.4. Estados Financieros

### 12.4.1. Estado de Resultados

En el siguiente cuadro se muestra el cálculo del Estado de Resultados del proyecto considerando todos los costos, gastos e ingresos proyectados durante cinco años.

Tabla 44: Estado de Resultados

<b>Estado de Resultados</b>					
Enero del 2022 a Diciembre del 2026					
Erli					
Expresado en S/.					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	2.024.766	2.126.004	2.338.604	2.572.465	2.958.335
Costo de ventas	-928.200	-974.893	-1.065.651	-1.165.213	-1.325.541
<b>Utilidad bruta</b>	1.096.566	1.151.111	1.272.953	1.407.252	1.632.794
Depreciación	-25.640	-25.640	-25.640	-25.640	-25.640
Amortización	-45	-45	-45	-45	-45
Gastos Administrativos	-219.960	-210.998	-211.900	-211.900	-211.900
Gastos de Marketing	-430.022	-559.104	-610.367	-666.755	-728.782
<b>Utilidad operativa</b>	420.899	355.324	425.002	502.912	666.427
<b>EBITDA</b>	446.539	380.963	450.641	528.551	692.066
Pago de Intereses	-11.592	-11.592	-11.592	-11.592	-11.592
<b>Utilidad financiera</b>	409.307	343.731	413.409	491.319	654.834
Merma (1% de las Ventas)	-20.248	-21.260	-23.386	-25.725	-29.583
<b>Utilidad antes de IR</b>	389.059	322.471	390.023	465.595	625.251
Impuesto a la Renta	-114.772	-95.129	-115.057	-137.350	-184.449
<b>Utilidad Neta, Soles</b>	274.287	227.342	274.966	328.244	440.802

Elaboración propia

En esta proyección, se observa que desde el primer año se obtiene utilidad neta. En el año 2023 la utilidad neta disminuye ligeramente debido a una mayor inversión en marketing. Para los siguientes años se vuelve a recuperar la utilidad neta.

## 12.4.2. Parámetros financieros

Para obtener el WACC<sup>9</sup>, primero se calculó el costo de la deuda y costo de capital propio (COK).

El costo de deuda se obtuvo de la multiplicación de la tasa de interés por uno menos el impuesto a la renta. Para el periodo evaluado, el impuesto a la renta es de 29.5%. La tasa de interés fue calculada en base al promedio de las tasas de los bancos principales de Perú para el 2021.

Tabla 45: Determinación del costo de deuda

Costo de la deuda (Kd)	17,8%	i(1-Tx)
Tasa de interés bancario	25,18%	Superintendencia de Banca y Seguros (Tasa de Interes Fija Anual Promedio a mas de un año para Microempresas)
Impuesto a la renta	29,50%	SUNAT

*Elaboración propia*

El siguiente paso fue calcular el COK, para ello primero calculó el coeficiente Beta utilizando la Tabla de Betas de Damodaran (Betas Damodaran, n.d.) desapalancados (Tasa USA) y apalancándolo a tasa de Perú. Sector de referencia "Procesamiento de alimentos". La tasa libre de riesgo se obtuvo del promedio de los bonos emitidos por el tesoro público del Gobierno de Estado Unidos de los últimos 5 años. El retorno de mercado fue calculado en base al promedio de las acciones de S&P de los últimos 5 años (Standard and Poor's, 2021).

Tabla 46: Cálculo del coeficiente Beta

Cálculo de coeficiente Beta					
Industry Name	Beta Apalancado (USA)	D/E Ratio	Tax rate	Beta desapalancado (USA)	Beta Apalancado (Peru)
Procesamiento de alimentos	0,88	37,38%	6,44%	0,65	1

*Elaboración propia*

<sup>9</sup> *Weighted Average Cost of Capital (Costo Medio Ponderado de Capital)*

Tabla 47: Determinación del costo de oportunidad del capital

Costo de Oportunidad del Capital (COK)	14,3%	$COK = R_f + B (K_m - R_f) + \text{Country risk}$
Rf: Tasa Libre de Riesgo	1,618%	Tasa de Rentabilidad de los bonos emitidos por el tesoro publico del Gobierno norteamericano en un periodo de 5 años.
Km: Tasa Promedio del Mercado	15,86%	Tasa promedio del mercado de la bolsa de valores de Estados Unidos (S&P)
(Km – Rf): Prima de riesgo	14,24%	Diferencia entre dos coeficientes anteriores
Riesgo país	1,330%	Riesgo país al 10 de mayo obtenido de JP Morgans
D/E Ratio	42,86%	
B: Coeficiente Beta	1	Riesgo del Sector en función de la conyuntura del mercado. Matriz de Betas de Damodaran, desapalancado (Tasa USA) y apalancado a tasa Perú. Sector de referencia Procesamiento de alimentos

Elaboración propia

Finalmente, con las variables calculadas previamente se puede determinar el WACC.

Tabla 48: Cálculo del WACC

Weighted Average Cost of Capital (WACC)	13,8%	$WACC = D/(D+E)*(K_d)*(1-T_x) + E/(D+E)*(COK)$
Proporción de capital propio (E)	70%	
Proporción de deuda (D)	30%	
Kd: Cost of deuda	18%	
Tasa de interés bancario	29,5%	
Costo de Oportunidad del Capital (COK)	14%	

Elaboración propia

### 12.4.1. Análisis Financiero

Se utiliza el COK porque es mayor que el valor obtenido del WACC. Se tomó esta decisión como una medida conservadora dado que se va a producir y vender en un mercado emergente.

La estructura de capital de "Erli" esta compuesta por un 70% de financiamiento propio (S/. 537.111) y 30% tomando deuda del banco (S/. 230.190). Debido a esta razón la tasa de descuento para calcula es VAN es el costo de oportunidad del capital (COK). La siguiente tabla muestra los resultados del ejercicio de evaluación del proyecto. Se obtuvo un VAN positivo y un TIR de 30%.

## 12.4.2. Flujo de caja

Los detalles del flujo de caja se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 49: Flujo de caja mensual Año 2022

Flujo de caja  
ERLI  
Expresado en S/.

	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS</b>		S/ 134.984	S/ 151.857	S/ 151.857	S/ 168.730	S/ 168.730	S/ 126.548	S/ 126.548	S/ 134.984	S/ 168.730	S/ 219.350	S/ 236.223	S/ 236.223	S/ 2.024.766
Unidades		7.610	8.561	8.561	9.513	9.513	7.135	7.135	7.610	9.513	12.367	13.318	13.318	114.153
Precio		S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7
<b>EGRESOS</b>														
<b>Inversión total</b>	<b>S/ 767.301</b>													
<b>Costos de producción</b>		S/ 61.434	S/ 67.308	S/ 71.023	S/ 80.731	S/ 80.320	S/ 64.702	S/ 64.334	S/ 67.025	S/ 81.320	S/ 100.673	S/ 106.909	S/ 108.107	S/ 953.885
Costo de Materia Prima Directa		S/ 45.130	S/ 50.771	S/ 50.771	S/ 56.413	S/ 56.413	S/ 42.310	S/ 42.310	S/ 45.130	S/ 56.413	S/ 73.337	S/ 78.978	S/ 78.978	S/ 676.953
Costo de mano de obra directa		S/ 4.072	S/ 4.072	S/ 6.787	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 10.437	S/ 108.862
Costo indirecto variable		S/ 8.821	S/ 9.054	S/ 10.054	S/ 10.471	S/ 10.060	S/ 8.545	S/ 8.177	S/ 8.048	S/ 11.060	S/ 13.489	S/ 14.084	S/ 15.282	S/ 127.145
Costo fijo indirecto		S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 1.270	S/ 15.240
Depreciación		S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 2.137	S/ 25.640
Amortization		S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 4	S/ 45
<b>Gastos de operación</b>		S/ 96.566	S/ 90.048	S/ 51.120	S/ 40.120	S/ 41.000	S/ 41.726	S/ 43.073	S/ 53.826	S/ 42.606	S/ 41.726	S/ 43.926	S/ 64.247	S/ 649.982
Gastos administrativos		S/ 20.246	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 18.156	S/ 219.960
Gastos de marketing		S/ 76.320	S/ 71.893	S/ 32.964	S/ 21.964	S/ 22.844	S/ 23.570	S/ 24.917	S/ 35.670	S/ 24.450	S/ 23.570	S/ 25.770	S/ 46.092	S/ 430.022
<b>Impuestos a la renta (29,5%)</b>		S/ -	S/ -	S/ 8.766	S/ 14.125	S/ 13.986	S/ 5.936	S/ 5.647	S/ 4.169	S/ 13.217	S/ 22.701	S/ 25.190	S/ 18.841	S/ 124.165
<b>FC ECONÓMICO, Soles</b>	<b>-S/ 767.301</b>	<b>-S/ 23.016</b>	<b>-S/ 5.499</b>	<b>S/ 20.949</b>	<b>S/ 33.755</b>	<b>S/ 33.425</b>	<b>S/ 14.185</b>	<b>S/ 13.495</b>	<b>S/ 9.964</b>	<b>S/ 31.588</b>	<b>S/ 54.251</b>	<b>S/ 60.199</b>	<b>S/ 45.027</b>	<b>S/ 296.734</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>														
Préstamo	S/ 230.190													
Amortización de capital		S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 3.837	S/ 46.038
Tasa de interés (11,57%)		S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 966	S/ 11.592
Escudo Fiscal		S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 285	S/ 3.420
<b>FC FINANCIERO, Soles</b>	<b>-S/ 537.111</b>	<b>-S/ 27.533</b>	<b>-S/ 10.017</b>	<b>S/ 16.431</b>	<b>S/ 29.238</b>	<b>S/ 28.907</b>	<b>S/ 9.667</b>	<b>S/ 8.977</b>	<b>S/ 5.447</b>	<b>S/ 27.070</b>	<b>S/ 49.733</b>	<b>S/ 55.681</b>	<b>S/ 40.510</b>	<b>\$242.523</b>

Elaboración propia

Tabla 50: Flujo de caja Anualizado

Flujo de caja  
ERLI  
Expresado en S/.

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INGRESOS</b>		<b>S/ 2.024.766</b>	<b>S/ 2.126.004</b>	<b>S/ 2.338.604</b>	<b>S/ 2.572.465</b>	<b>S/ 2.958.335</b>
Unidades		114.153	119.861	131.847	145.031	166.786
Precio		S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7	S/ 17,7
<b>EGRESOS</b>						
<b>Inversión total</b>	<b>S/ 767.301</b>					
<b>Costos de producción</b>		<b>S/ 953.885</b>	<b>S/ 1.000.578</b>	<b>S/ 1.091.336</b>	<b>S/ 1.190.898</b>	<b>S/ 1.351.226</b>
Costo de Materia Prima Directa		S/ 676.953	S/ 710.801	S/ 781.881	S/ 860.069	S/ 989.079
Costo de mano de obra directa		S/ 108.862	S/ 115.350	S/ 121.678	S/ 128.367	S/ 135.453
Costo indirecto variable		S/ 127.145	S/ 133.502	S/ 146.852	S/ 161.538	S/ 185.768
Costo fijo indirecto		S/ 15.240	S/ 15.240	S/ 15.240	S/ 15.240	S/ 15.240
Depreciación		S/ 25.640	S/ 25.640	S/ 25.640	S/ 25.640	S/ 25.640
Amortización		S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45	S/ 45
<b>Gastos de operación</b>		<b>S/ 649.982</b>	<b>S/ 770.102</b>	<b>S/ 822.267</b>	<b>S/ 878.655</b>	<b>S/ 940.682</b>
Gastos administrativos		S/ 219.960	S/ 210.998	S/ 211.900	S/ 211.900	S/ 211.900
Gastos de marketing		S/ 430.022	S/ 559.104	S/ 610.367	S/ 666.755	S/ 728.782
<b>Impuestos a la renta (29,5%)</b>		<b>S/ 124.165</b>	<b>S/ 104.821</b>	<b>S/ 125.375</b>	<b>S/ 148.359</b>	<b>S/ 196.596</b>
<b>FC ECONÓMICO, Soles</b>	<b>-S/ 767.301</b>	<b>S/ 296.734</b>	<b>S/ 250.503</b>	<b>S/ 299.626</b>	<b>S/ 354.553</b>	<b>S/ 469.831</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
Préstamo	S/ 230.190					
Amortización de capital		S/ 46.038	S/ 46.038	S/ 46.038	S/ 46.038	S/ 46.038
Tasa de interés (11,57%)		S/ 11.592	S/ 11.592	S/ 11.592	S/ 11.592	S/ 11.592
Escudo Fiscal		S/ 3.420	S/ 3.420	S/ 3.420	S/ 3.420	S/ 3.420
<b>FC FINANCIERO, Soles</b>	<b>-S/ 537.111</b>	<b>\$242.523</b>	<b>\$196.293</b>	<b>\$245.415</b>	<b>\$300.342</b>	<b>\$415.620</b>

Elaboración propia

Resumen	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>-S/ 767.301</b>	<b>S/ 296.734</b>	<b>S/ 250.503</b>	<b>S/ 299.626</b>	<b>S/ 354.553</b>	<b>S/ 469.831</b>
<b>FC FINANCIERO</b>	<b>-S/ 537.111</b>	<b>S/ 242.523</b>	<b>S/ 196.293</b>	<b>S/ 245.415</b>	<b>S/ 300.342</b>	<b>S/ 415.620</b>

Evaluación Financiera Para Flujo de Caja Económico del proyecto	
<b>VAN</b>	<b>S/ 332.071</b>
<b>TIR</b>	<b>30%</b>
<b>COK</b>	<b>14%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>2 años 9 meses</b>

Evaluación Financiera Para Flujo de Caja Financiero del proyecto	
<b>VAN</b>	<b>S/ 1.045.973</b>
<b>TIR</b>	<b>38%</b>
<b>COK</b>	<b>14%</b>
<b>PAYBACK</b>	<b>2 años 5 meses</b>

### 13. CONCLUSIONES

- "Healthy Living" es una mega tendencia que se estima que perdure por al menos 30 años en el mundo. Esto muestra que existe un cambio en los comportamientos y actitudes de los consumidores hacia la búsqueda completa del "nuevo bienestar holístico" (espiritual, mental y físico).
- Existe una tendencia al aumento de personas que sufren de inflamación, alergias, e intolerancias a alimentos específicos (Euromonitor International, 2016). Esto ha generado que la demanda por alimentos alternativos, tales como leches vegetales, aumente y se proyecta que esto siga en crecimiento (Ehrnsperger et al., 2015).
- Particularmente en Perú, existe un creciente interés de los ciudadanos por llevar un estilo de vida más saludable y con este fin modifican sus hábitos alimenticios. Se registró una mayor intolerancia en los consumidores hacia productos con lactosa. Además, la obesidad es el segundo problema más común relacionado con la salud (Lázaro & Domingues, 2019). Sin embargo, a pesar de este creciente interés, aún existe una baja oferta de productos que satisfagan sus necesidades (Nielsen, 2016).
- Actualmente el Gobierno implementó con fuerza la Ley de Alimentación con el fin de regular las etiquetas de productos envasados. Esta es una oportunidad para concientizar a los consumidores a escoger productos que no contengan los octógonos beneficiando a "Erlí" y diferenciándolo en el mercado.
- No existe en el mercado un producto que sea apto para veganos, intolerantes a la lactosa, gluten, diabéticos y que brinde beneficios nutricionales.
- La industria de helados en Perú muestra un aumento en la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 2,9% en valor al año 2025 (Euromonitor International, 2020e)
- Marketing y operaciones son las áreas críticas de la empresa. La comunicación y estrategias que se lleven a cabo resultarán fundamentales para el éxito de la empresa.
- La innovación de nuevos productos será fundamental para continuar posicionando a "Erlí" como una empresa líder en el segmento de helados saludables.

- Finalmente, del análisis financiero del proyecto se obtuvo una VAN positivo de S/. 1.045.973, un costo de oportunidad (COK) de 14% y un TIR de 30%. Además, la inversión se recupera en un período de 2 años y 5 meses (payback financiero). Esto demuestra que “Erlí” es un proyecto rentable y atractivo para inversionistas.

## 14. ANEXOS

### 14.1. Anexo 1: Cuestionario

#### FILTROS DE ENCUESTA

1. ¿Cuál es su género?
  - a. Mujer
  - b. Hombre
2. ¿Cuál es tu grupo de edad?
  - a. Menos de 12 años
  - b. 13 – 17 años
  - c. 18 – 25 años
  - d. 26 – 30 años
  - e. 31 – 35 años
  - f. 36 – 45 años
  - g. 46 – a más
3. ¿Cuál es su distrito de residencia
  - a. Puente Piedra, Comas, Carabayllo
  - b. Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras
  - c. San Juan de Lurigancho
  - d. Cercado, Rímac, Breña, La Victoria
  - e. Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
  - f. Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
  - g. Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
  - h. Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
  - i. Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
  - j. Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla

#### HÁBITOS SALUDABLES: ALIMENTACIÓN

4. ¿Cuál es su estilo de alimentación? (puede marcar más de una):
  - a. Vegana
  - b. Vegetariana/ lacto-vegetariana / ovo-vegetariana / lacto-ovo vegetariana / pescatariana / solo pollo / flexitariana
  - c. Libre de gluten
  - d. Libre de azúcar agregada
  - e. Sin lactosa
  - f. Alta en proteína
  - g. Bajas calorías
  - h. Keto
  - i. Marcas sustentables



- j. Ninguna de las anteriores pero tiene personas cercanas que llevan una alimentación saludable
- k. Ninguna de las anteriores
5. En relación a la pregunta anterior, ¿por qué lleva este estilo de alimentación?
- Salud (alergias, diabetes, sentirse mejor)
  - Cuidado del medio ambiente
  - Respeto a los animales
  - Por familiares
  - Amistades
  - Otro (especifique)
6. ¿Hace cuanto tiempo comenzó este estilo de alimentación?
- Menos de 1 año
  - De 1 a 2 años
  - De 3 a 5 años
  - Más de 5 años
7. Consumes Super alimentos (lúcuma, quinua, cacao, arandanos, chia)?
- SI
  - NO
8. Suelas leer la información nutricional de las etiquetas de los alimentos que compras?
- |       |            |               |              |         |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |
| Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
9. ¿Consumes helados?
- Si (Pasa a pregunta 11)
  - No (Pregunta 10)
10. ¿Por qué NO consumes helados?
- No me gustan (FINALIZA ENCUESTA)
  - Son malos para mi salud (Pasa a pregunta 16)
  - No existe un helado que se adapte a mis gustos y necesidades (Pasa a pregunta 16)

### CONSUMO DE HELADOS

11. ¿Cuál es la presentación de helado que compras más?
- 501ml – 1 litro
  - 300ml – 500 ml
  - Otros (especifique)
12. Al escoger un helado, ¿qué característica busca principalmente?
- Económico
  - Presentación
  - Gusto
  - Saludable
  - Otro
13. ¿Dónde compra con frecuencia los helados que consume?
- Supermercados
  - Dietéticas

- c. On-line
  - d. Tiendas de barrio (bodegas)
  - e. Vendedores ambulantes
14. ¿Con qué frecuencia consumes helados?
- d. 5 o más veces por semana
  - e. 2 a 4 veces por semana
  - f. 1 vez por semana
  - g. 1 a 3 veces por mes
  - h. Menos de 1 una vez por mes
15. ¿Los helados que generalmente consume son considerados saludables?
- a. Si
  - b. No

### **PROPUESTA DE NEGOCIO**

Te presentamos “Erlí”, un helado hecho a base de leche de coco que es saludable y delicioso. Es libre de azúcar, gluten, lactosa y grasas trans. Además, es vegano, apto para diabéticos y está hecho con super alimentos para hacerlo más nutritivo. Mantiene la textura cremosa de un helado tradicional, pero lo hacemos con ingredientes saludables.

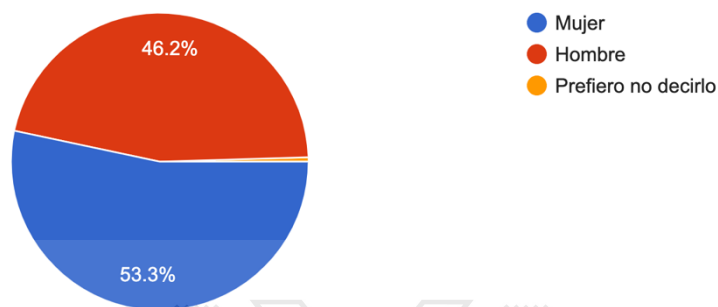
16. ¿Le gustaría consumir un helado saludable que sea libre de azúcar, gluten, lactosa y grasas trans. Que además, sea vegano, apto para diabéticos y con super alimentos?
- a. Si
  - b. No
17. ¿Con qué frecuencia le gustaría consumir dicho producto?
- a. 5 o más veces por semana
  - b. 2 a 4 veces por semana
  - c. 1 vez por semana
  - d. 1 a 3 veces por mes
  - e. Menos de 1 una vez por mes
18. ¿Qué sabores de helados saludables te gustaría encontrar?
- a. Lúcumas
  - b. Cacao
  - c. Arándanos
  - d. Otros (especifique)
19. ¿Qué precio pagarías por un helado saludable en una presentación de 330 litro?
- a. 36 – 41 soles
  - b. 30 – 35 soles
  - c. 24 – 29 soles
  - d. 18 – 23 soles
  - e. 12 – 17 soles
20. ¿Dónde te gustaría poder adquirir tu producto?
- a. Supermercados
  - b. Dietéticas
  - c. On-line
  - d. Tiendas de barrio (bodegas)
  - e. Otro
21. ¿Por qué canal le gustaría poder recibir mayor información del producto?
- a. Redes sociales (Instagram, Facebook, youtube, etc)
  - b. Whatsapp

- c. Pagina web
- d. Televisión / radio
- e. Via publica

## 14.2. Anexo 2: Resultados Encuesta

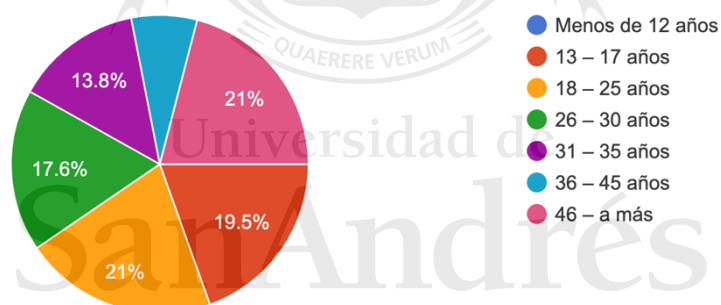
### 1. ¿Cuál es su género?

210 respuestas



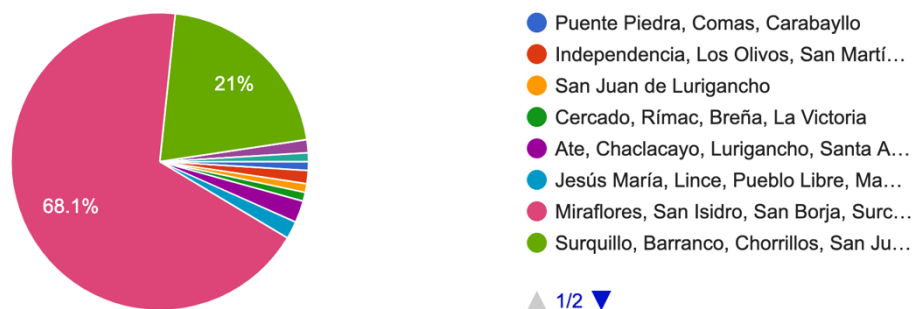
### 2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

210 respuestas



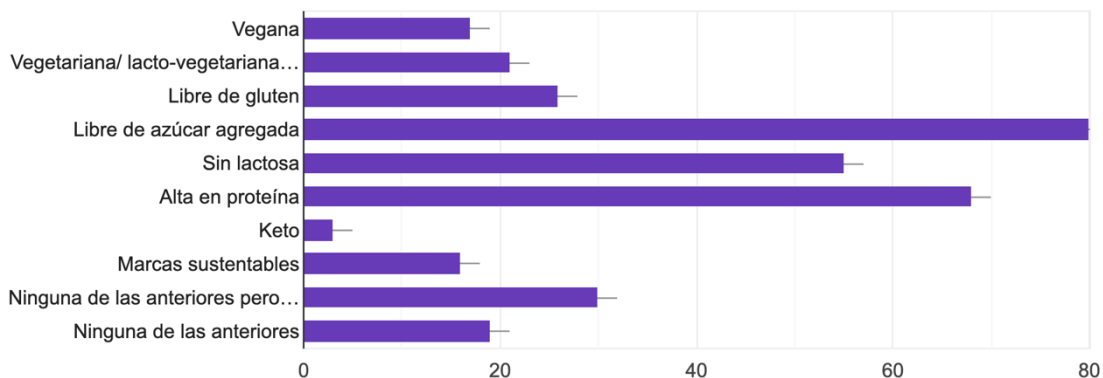
### 3. ¿Cuál es su distrito de residencia?

210 respuestas



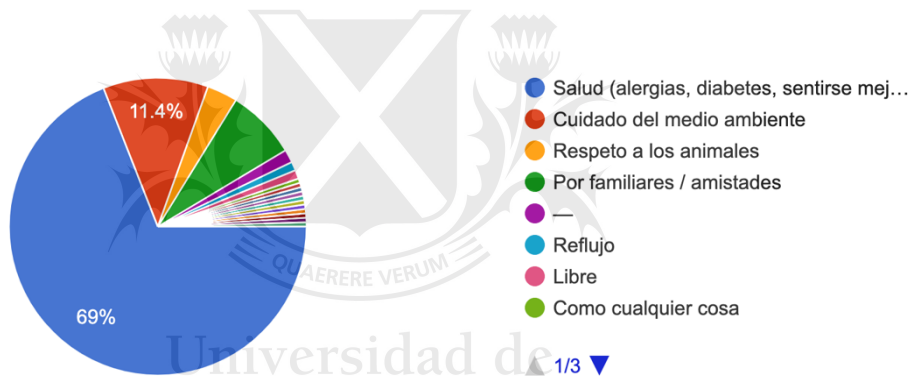
4. ¿Cuál es su estilo de alimentación? (puede marcar más de una)

210 respuestas



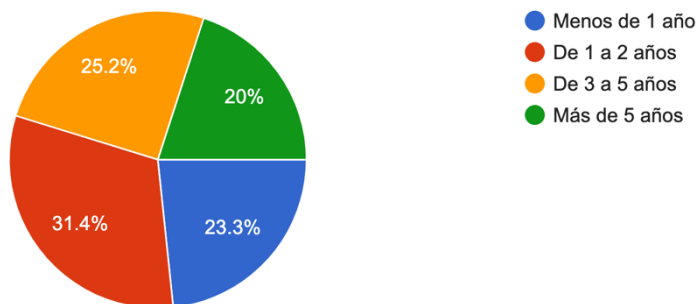
5. En relación a la pregunta anterior, ¿por qué lleva este estilo de alimentación?

210 respuestas



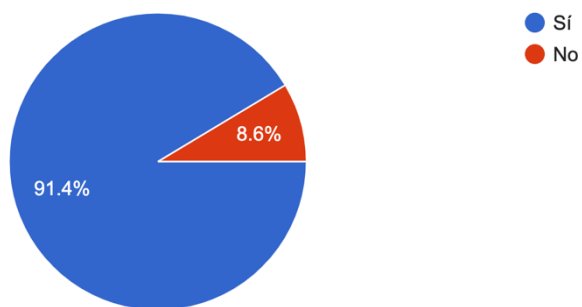
6. ¿Hace cuanto tiempo comenzó este estilo de alimentación?

210 respuestas



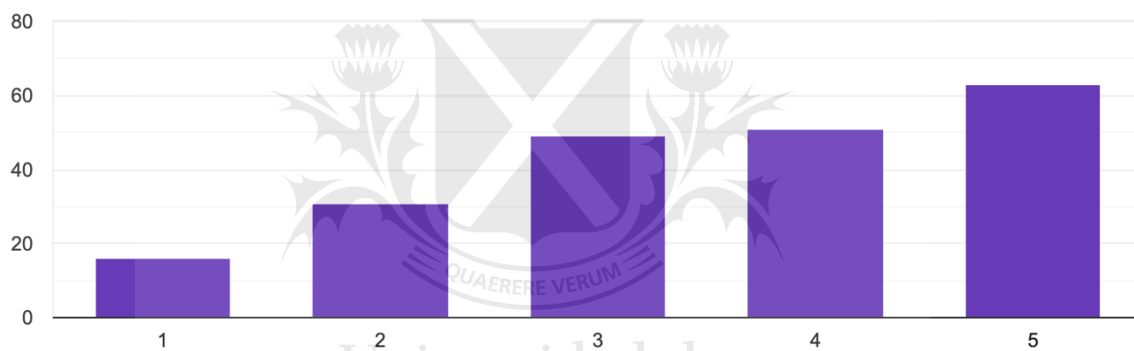
7. Consumes Super alimentos (lúcuma, quinua, cacao, arándanos, chia)?

209 respuestas



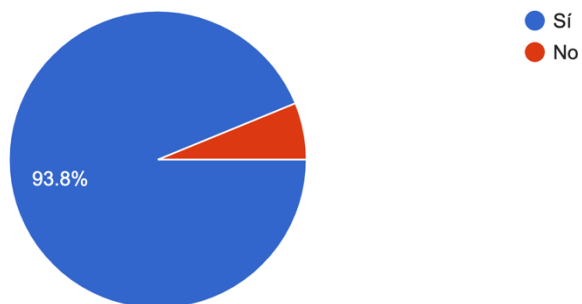
8. Suelas leer la información nutricional de las etiquetas de los alimentos que compras?

210 respuestas



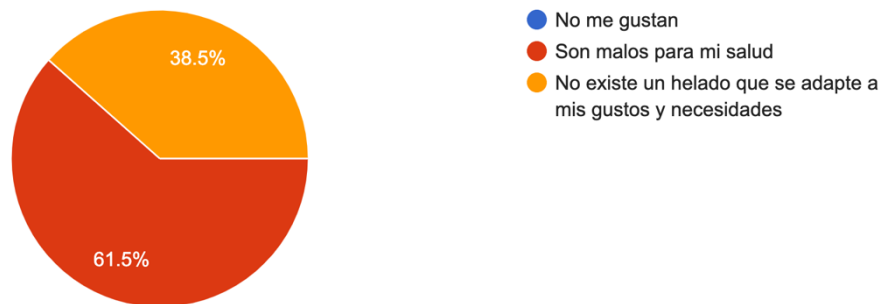
9. ¿Consume helados?

210 respuestas



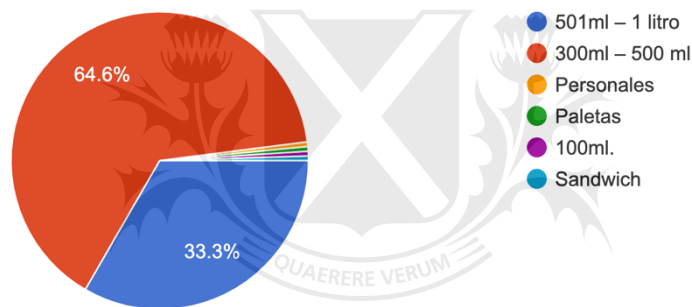
10. ¿Por qué NO consumes helados?

13 respuestas



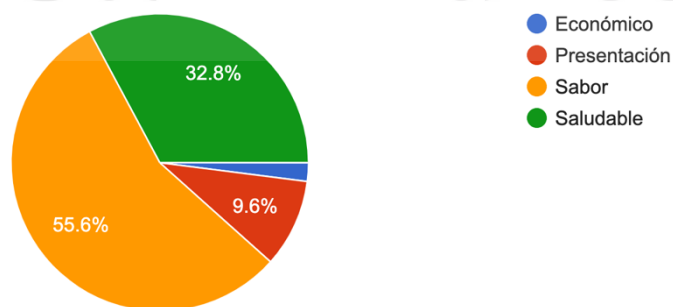
11. ¿Cuál es la presentación de helado que compras más?

198 respuestas



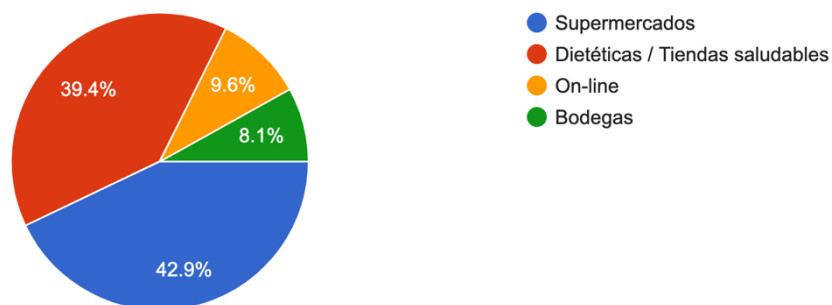
12. Al escoger un helado, ¿qué característica busca principalmente?

198 respuestas



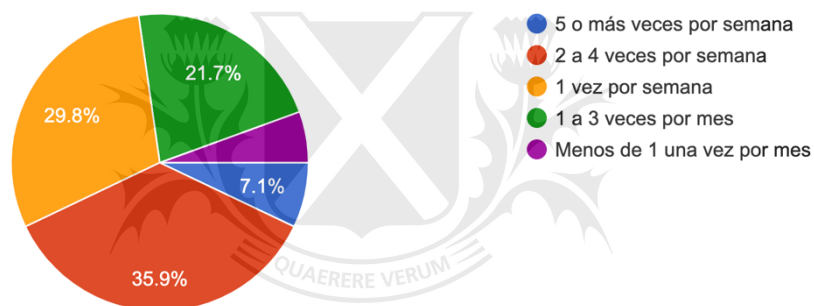
13. ¿Dónde compra con frecuencia los helados que consume?

198 respuestas



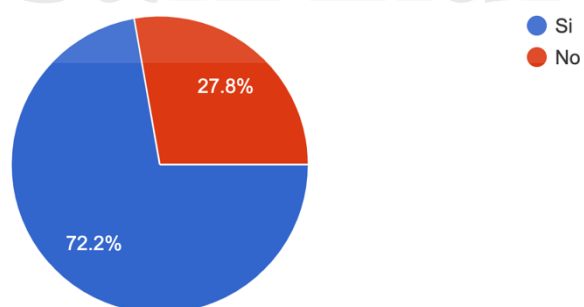
14. ¿Con qué frecuencia consumes helados?

198 respuestas



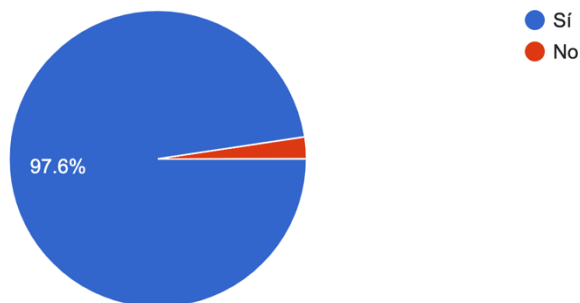
15. ¿Los helados que generalmente consume son considerados saludables?

198 respuestas



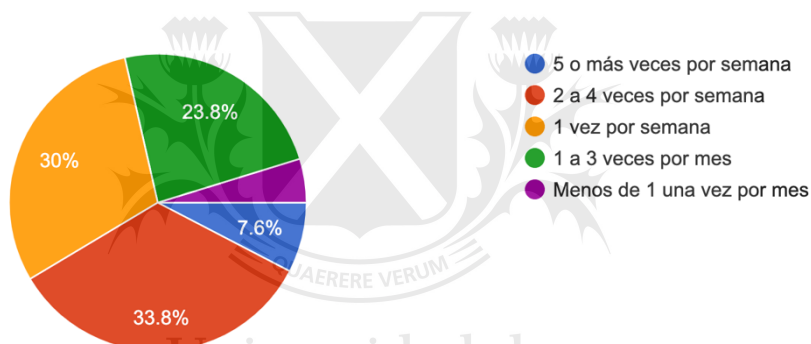
16. ¿Le gustaría consumir un helado saludable que sea libre de azúcar, gluten, lactosa y grasas trans. Que además, sea vegano, apto para diabéticos y con super alimentos?

210 respuestas



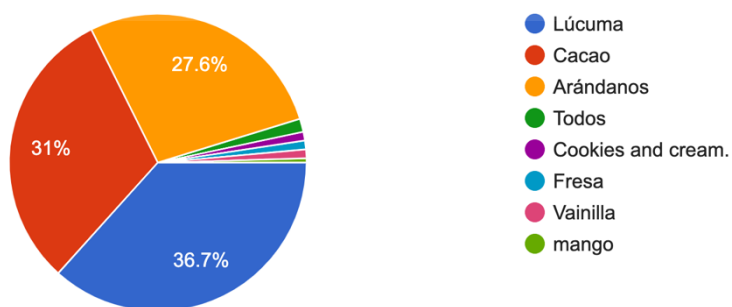
17. ¿Con qué frecuencia le gustaría consumir dicho producto?

210 respuestas



18. ¿Qué sabores de helados saludables te gustaría encontrar?

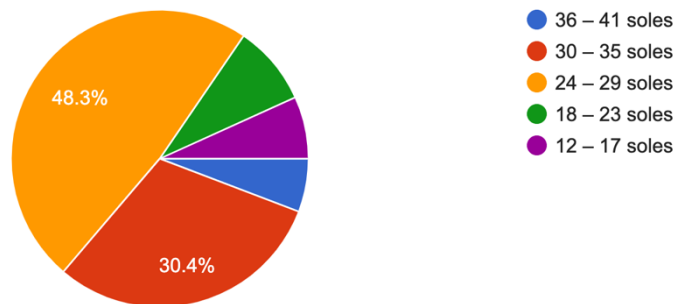
210 respuestas





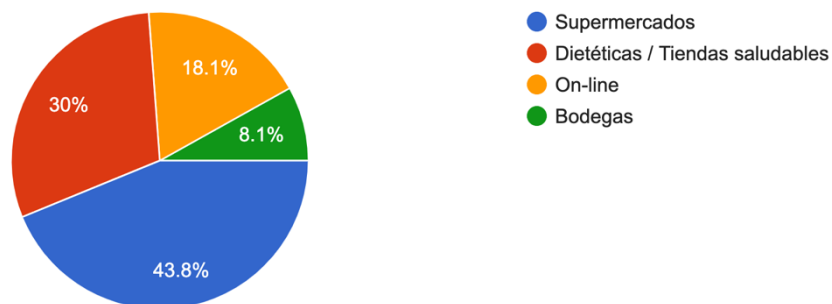
19. ¿Qué precio pagarías por un helado saludable en una presentación de 330 ml?

207 respuestas



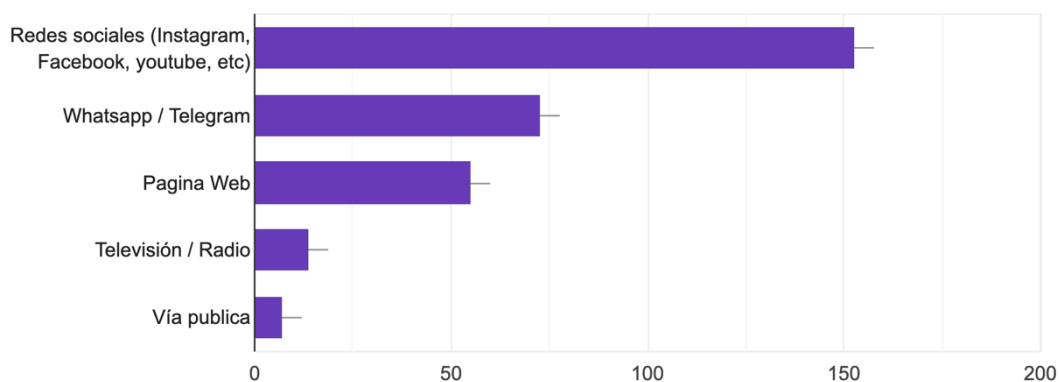
20. ¿Dónde te gustaría poder adquirir tu producto?

210 respuestas



21. ¿Por qué canal le gustaría poder recibir mayor información del producto? (Puede marca más de una)

210 respuestas





## 14.4. Anexo 4: Proyección de ventas volumen industria helados

Table 22 Forecast Sales of Ice Cream and Frozen Desserts by Category: % Volume Growth 2020-2025

% volume growth	2020/21	2020-25 CAGR	2020/25 Total
Frozen Desserts	9.9	9.0	53.9
Ice Cream	1.9	2.0	10.6
- Frozen Yoghurt	1.9	1.3	6.8
- Impulse Ice Cream	1.5	1.8	9.5
-- Single Portion Dairy Ice Cream	1.5	1.8	9.2
-- Single Portion Water Ice Cream	1.9	2.1	11.0
- Unpackaged Ice Cream	-	-	-
- Take-Home Ice Cream	2.6	2.4	12.8
-- Take-Home Dairy Ice Cream	2.4	2.3	12.2
--- Bulk Dairy Ice Cream	2.4	2.4	12.5
--- Ice Cream Desserts	2.2	2.2	11.3
--- Multi-Pack Dairy Ice Cream	-	-	-
-- Take-Home Water Ice Cream	4.4	3.2	17.1
--- Bulk Water Ice Cream	4.4	3.2	17.1
--- Multi-Pack Water Ice Cream	-	-	-
Ice Cream and Frozen Desserts	2.2	2.3	12.0

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

## 14.5. Anexo 4: Proyección de ventas valor industria helados

Table 23 Forecast Sales of Ice Cream and Frozen Desserts by Category: % Value Growth 2020-2025

% constant value growth	2020/2021	2020-25 CAGR	2020/25 Total
Frozen Desserts	10.1	9.2	55.1
Ice Cream	2.4	2.7	14.4
- Frozen Yoghurt	2.1	1.5	8.0
- Impulse Ice Cream	2.1	2.6	13.9
-- Single Portion Dairy Ice Cream	2.0	2.6	13.9
-- Single Portion Water Ice Cream	2.6	2.7	14.3
- Unpackaged Ice Cream	-	-	-
- Take-Home Ice Cream	3.2	2.9	15.3
-- Take-Home Dairy Ice Cream	2.9	2.8	14.6
--- Bulk Dairy Ice Cream	3.0	2.7	14.4
--- Ice Cream Desserts	2.8	2.9	15.3
--- Multi-Pack Dairy Ice Cream	-	-	-
-- Take-Home Water Ice Cream	5.3	3.9	21.1
--- Bulk Water Ice Cream	5.3	3.9	21.1
--- Multi-Pack Water Ice Cream	-	-	-
Ice Cream and Frozen Desserts	2.7	3.0	15.8

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

14.6. Anexo 5: Packagings finales





## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (2019). *Tendencias. Accenture Interactive*.
- Adams, S. (2017). *The Designers Dictionary of Color*. New York: Quid Publishing LTD.
- Álvarez, J. (2019). *Millenials: Generación intensamente conectada y expresiva 2019*. Ipsos. Lima.
- Angus, A., & Westbrook, G. (2018). *Top 10 Global Consumer Trends 2019*. *Euromonitor International*. Retrieved from <https://learn-eu-central-1-prod-fleet01-xythos.s3-eu-central-1.amazonaws.com/5c1a4465d06f0/4739007?response-content-disposition=inline%3B filename%2A%3DUTF-8%27%27Top%252010%2520Global%2520Consumer%2520Trends%25202019%25281%2529.pdf&response-content-typ>
- Apeim. (2020). *Niveles socioeconómicos Perú*. Lima.
- Banco Mundial. (2020, April 16). Perú Panorama general. Retrieved May 14, 2020, from <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- BBC News Mundo. (2018a, March 21). Perú: renuncia el presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) entre acusaciones de corrupción y sobornos. Retrieved May 15, 2020, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43481060>
- BBC News Mundo. (2018b, March 23). Por qué a pesar de la crisis política que vive Perú por la renuncia de PPK, la economía del país no se ve afectada. Retrieved May 15, 2020, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43503205>
- BBC News Mundo. (2020a, March 31). Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el covid-19. *BBC News Mundo*, p. 1. Retrieved from [https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166?fbclid=IwAR1S2CMcnrD3yICkodpsB\\_fej\\_p3F3xq8eC0SR5NtCeRTWgqdttruBMclSJY](https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166?fbclid=IwAR1S2CMcnrD3yICkodpsB_fej_p3F3xq8eC0SR5NtCeRTWgqdttruBMclSJY)
- BBC News Mundo. (2020b, November 16). Renuncia Manuel Merino: Inti Sotelo y Bryan Pintado, los jóvenes de la “generación Bicentenario” cuya muerte en las protestas en Perú aceleró la caída del presidente . Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54960439>
- BCRP. (2020, March). Índice de venta respecto al mes anterior. Retrieved May 14, 2020, from

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD38041AM/html>

- Betas Damodaran. (n.d.). Betas Damodaran 2019 en Español . Retrieved May 9, 2021, from <http://www.betasdamodaran.site/>
- Blades, M. (1997). Food allergies and intolerances: An update. *Nutrition & Food Science*, 97(4), 146–151. <https://doi.org/10.1108/00346659710179688>
- Bolsalea. (2021, April 21). ¿Cuál es la diferencia entre take away y delivery? Retrieved April 16, 2021, from <https://www.bolsalea.com/blog/2021/01/diferencia-entre-take-away-y-delivery/>
- Climatestotravel.com. (n.d.). Lima climate: average weather. Retrieved May 14, 2020, from <https://www.climatestotravel.com/climate/peru/lima>
- Coface. (2020, February). Peru / Economic Studies. Retrieved May 16, 2020, from <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Peru>
- CPI. (2019). Perú Población 2019. *Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública*, 12. Retrieved from [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Diario Gestión. (2018, March 22). CCL: Aumento del sueldo mínimo responde a una decisión política y no técnica. *Economía*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/ccl-aumento-del-sueldo-minimo-responde-decision-politica-y-no-tecnica-229974-noticia/?ref=signwall>
- Diario Gestión. (2019a, June 9). Lima es la octava ciudad más contaminada de América Latina. *Economía* . Retrieved from <https://gestion.pe/economia/lima-octava-ciudad-contaminada-america-latina-269614-noticia/>
- Diario Gestión. (2019b, August 21). PwC: Acceso a internet en Perú crecerá a 5.2% anual los próximos años. *Economía*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/pwc-acceso-a-internet-en-peru-crecera-a-52-anual-los-proximo-anos-noticia/>
- Diario Gestión. (2019c, September 5). The Economist cada vez da más peso a incertidumbre política. *Economía*, p. 1. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/the-economist-cada-vez-da-mas-peso-a-incertidumbre-politica-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (2020, January 19). Informalidad laboral de Perú bajó apenas un

- punto porcentual el 2019 y llegó a 72% . Retrieved May 14, 2020, from <https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-de-peru-bajo- apenas-un-punto-porcentual-el-2019-y-llego-a-72-noticia/>
- Diario Gestión. (2021, April 28). Pánico en las próximas elecciones, genera desplome de la Bolsa y récord en el tipo de cambio. Retrieved May 11, 2021, from <https://gestion.pe/blog/bullabear-by-ruartes-reports/2021/04/panico-en-las-proximas-elecciones-genera-desplome-de-la-bolsa-y-record-en-el-tipo-de-cambio.html/>
- Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2018, June 20). Etiqueta que avisa. Retrieved May 17, 2020, from <https://elperuano.pe/noticia.aspx?id=67435>
- DW. (2021, May 9). Encuesta muestra caída del apoyo a Castillo e incremento a favor de Fujimori | Las noticias y análisis más importantes en América Latina. Retrieved from <https://www.dw.com/es/ encuesta-muestra-caída-del-apoyo-a-castillo-e-incremento-a-favor-de-fujimori/a-57478591>
- Ehrnsperger, K., Pihlgren, J., Lindkvist, H., & Gustafsson, A. (2015). Marketing of free-from products in Swedish bakeries and patisseries Marknadsföring av allergivänliga produkter i svenska bagerier och konditorier. *Business Administration Master Thesis*.
- El Comercio. (2019a, June 12). Ley de alimentación saludable: este lunes inicia rotulado de productos con octógonos Perú . *Perú*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/peru/ley-alimentacion-saludable-consiste-modelo-aprobado-manual-noticia-ecpm-528468-noticia/>
- El Comercio. (2019b, July 16). Octógonos de advertencia | ¿Qué son y por qué su uso empezó a ser obligatorio desde junio? Ciencias | El Comercio Perú. *Diario El Comercio*, p. 1. Retrieved from <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/octogonos-advertencia-obligatorios-caracteristicas-ley-alimentacion-saludable-peru-noticia-610351-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio Perú. (2019a). Helados: ¿Cómo avanza su consumo en el Perú y quiénes compiten en este mercado? | D'Onofrio | Artika |. Retrieved February 7, 2021, from <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/helados-como-avanza-su-consumo-en-el-peru-y-quienes-compiten-en-este-mercado-noticia/>
- El Comercio Perú. (2019b). Martín Vizcarra usa la carta de la cuestión de confianza por la reforma política Política. *Política*. Retrieved from



<https://elcomercio.pe/politica/mensaje-nacion-martin-vizcarra-plantea-cuestion-confianza-reforma-politica-noticia-639842-noticia/>

El Comercio Perú. (2019c, June 18). Todo lo que debe saber sobre los octógonos en alimentos procesados. *[INFOGRAFÍA] Perú*. Retrieved from

<https://elcomercio.pe/peru/debe-octogonos-alimentos-procesados-infografia-noticia-646358-noticia/?ref=ecr>

El Peruano. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable - DECRETO SUPREMO - N° 017-2017-SA - PODER EJECUTIVO - SALUD, Pub. L. No. 30021 (2017). El Peruano. Retrieved from

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>

El Peruano. Aprueban Manual de Advertencias Publicitarias en el marco de lo establecido en la Ley N° 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 017-2017-SA, Pub. L. No. N°012-2018-SA, Normas Legales 58 (2018). Lima. Retrieved from

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-manual-de-advertencias-publicitarias-en-el-marco-de-decreto-supremo-n-012-2018-sa-1660606-1>

Euromonitor International. (2015). Top 10 Global Consumer Trends For 2016. *Euromonitor International*, (2015). Retrieved from

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor International. (2016). Eating Intolerances , Restrictions , and Allergies - A Boon to the Food Industry ? *Passport*, 1–4.

Euromonitor International. (2017a). Free From Food Movement Driving Growth in Health and Wellness Space, 59.

Euromonitor International. (2017b). Top 10 Global Consumer Trends For 2018. *Euromonitor International*. Retrieved from

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor International. (2018). Megatrend Analysis. Putting the Consumer at the Heart of Business. *Euromonitor International*, 29.

Euromonitor International. (2019a). *Ice Cream and Frozen Desserts in Peru*.

- Euromonitor International. (2019b). Megatrends in Peru. *Euromonitor*, (October), 26.
- Euromonitor International. (2020a). Better for You Packaged Food in Peru. *Passport*, (September).
- Euromonitor International. (2020b). Consumer Overview in Peru, (December).  
Retrieved from <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>
- Euromonitor International. (2020c). Food and Drink E-Commerce in. *Passport*, (March).
- Euromonitor International. (2020d). Health and Wellness in Peru, (February), 110.  
Retrieved from <http://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-spain/report>
- Euromonitor International. (2020e). Ice Cream and Frozen Desserts in the Peru, (September), 1–14.
- Euromonitor International. (2020f). Mobile E-Commerce in Peru. *Passport*, (March).
- Euromonitor International. (2021). Better for You Packaged in Perú, (Febrero).
- Fondo Monetario Internacional. (2020, January 14). El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Perú correspondiente a 2019. Retrieved May 14, 2020, from <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/01/14/pr207-peru-imf-executive-board-concludes-2019-article-iv-consultation>
- From, F., & Expo, F. (2017). A Diet Revolution, (June).
- Guevara, D. (2020, May). Pandemias: Impacto en la economía mundial y el flujo comercial en el Perú. Retrieved May 16, 2020, from <https://centrumthink.pucp.edu.pe/pandemias--impacto-en-la-economia-mundial-y-el-flujo-comercial-en-el-peru>
- Hadley, C. (2009). Food allergies on the rise? Determining the prevalence of food allergies, and how quickly it is increasing, is the first step in tackling the problem. *EMBO Reports*, 7, 1080–1083.
- Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2016). *Essentials of Marketing Research*. (McGraw-Hill, Ed.), *Australasian Marketing Journal (AMJ)* (4th ed., Vol. 12). [https://doi.org/10.1016/s1441-3582\(04\)70101-9](https://doi.org/10.1016/s1441-3582(04)70101-9)
- Iacobucci, D. (2000). *Kellogg on Marketing* (1st ed.). Wiley. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=W-9LvI2vB5oC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kellogg+on+Marketing&ots=jD8et-Ys1P&sig=Ei4zrzKQgY-mZC4QpQNfrWVDMgs>
- Influencer Marketing Hub. (n.d.). Influencer tools - Instagram. Retrieved April 25,

- 2021, from <https://app.influencermarketinghub.com/tools/instagram/fake-followers-checker/>
- Infobae. (2019, November 1). La historia detrás del origen del Día Mundial del Veganismo. Retrieved May 17, 2020, from <https://www.infobae.com/tendencias/2019/11/01/la-historia-detras-del-origen-del-dia-mundial-del-veganismo/>
- Infobae. (2020, November 16). Quién es Francisco Sagasti, el nuevo presidente interino de Perú. Retrieved from <https://www.infobae.com/america/america-latina/2020/11/16/quien-es-francisco-sagasti-el-nuevo-presidente-interino-de-peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). Población Peruana 2020. *Estado de La Población Peruana 2020*, 1–50. Retrieved from [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf)
- International Telecommunication Union - ITU. (2017). 2017 Global ICT Development Index. Retrieved May 16, 2020, from <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/#idi2017comparison-tab>
- International Trade Centre. (2015). Peru: Country Brief. Retrieved May 16, 2020, from <http://www.intracen.org/country/peru/>
- Investopedia. (n.d.). Out-of-Pocket Expenses Definition. Retrieved April 11, 2021, from <https://www.investopedia.com/terms/o/outofpocket.asp>
- Ipsos. (2019a). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Lima. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=LnISMdCtaMcC&pgis=1>
- Ipsos. (2019b). *Hábitos y actitudes hacia internet en el Perú urbano 2019*. Lima.
- Ipsos. (2019c). *Niveles Socioeconómicos Perú 2019*.
- IQAir. (2019). 2019 World Air Quality Report. *2019 World Air Quality Report*, 1–22. Retrieved from <https://www.iqair.com/world-most-polluted-cities/world-air-quality-report-2019-en.pdf>
- J.P.MORGAN. (2020). *Informe Trimestral de Gerencia - Diciembre 2019*. Retrieved from <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320748222747.pdf>
- Jacqueline Fowks. (2020, November 10). El Congreso de Perú destituye al

- presidente Martín Vizcarra por supuesta recepción de sobornos. Retrieved from <https://elpais.com/internacional/2020-11-10/el-congreso-de-peru-destituye-al-presidente-martin-vizcarra.html>
- Kantar Worldpanel. (2019a). ¿Que piensan los peruanos sobre el uso de plásticos? Retrieved May 14, 2020, from <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Que-piensan-los-peruanos-sobre-el-uso-de-plasticos>
- Kantar Worldpanel. (2019b, July 26). 7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo - Peru -. Retrieved May 14, 2020, from <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de--cada-10-hogares-cambian-sus-habitos-de-consumo>
- Kasriel-Alexander, D. (2017). Top ten global consumers trends in 2017.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing* (17e ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016a). *A Framework for marketing management*. (Pearson, Ed.) (6th ed.). United States.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016b). *Marketing Management*. (Pearson Education Limited, Ed.) (Global Ed, Vol. 15E). United States.  
<https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Lázaro, M., & Domingues, C. (2019). *Guías Alimentarias para la Población Peruana*. Lima: Ministerio de Salud. Instituto Nacional de Salud,.
- Leclerc, F., Schmitt, B. H., & Dube, L. (1994). Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 263–270. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3152198> .%5CnAccessed:
- Loyer, J., & Knight, C. (2018). Selling the “Inca superfood”: nutritional primitivism in superfoods books and maca marketing. *Food, Culture and Society*, 21(4), 449–467. <https://doi.org/10.1080/15528014.2018.1480645>
- Mascaraque, M. (2018). Top 5 trends shaping health and wellness. *Euromonitor International*. Retrieved from <https://blog.euromonitor.com/top-5-trends-shaping-health-and-wellness/>
- Mellentin, J. (2015). 10Key trends in food, nutrition and health 2016, (December 2015).
- Mellentin, Julian, & Lynn, G. (2016). 10 Key Trends in Food , Nutrition & Health 2017,

(December 2016).

Meyerding, S. G. H., Kürzdörfer, A., & Gassler, B. (2018). Consumer preferences for superfood ingredients-the case of bread in Germany. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124667>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (n.d.). Comercio Exterior - Mincetur. Retrieved May 14, 2020, from <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (n.d.). Acuerdos Comerciales del Perú.

Retrieved May 14, 2020, from <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Moody's. (2020, May). Government of Peru - A3 Stable. Retrieved May 16, 2020, from

[https://www.moody.com/login?ReturnUrl=http%3A%2F%2Fwww.moody.com%2Fviewresearchdoc.aspx%3Fdocid%3DPBC\\_1225623%26lang%3Den%26cy%3Dglobal](https://www.moody.com/login?ReturnUrl=http%3A%2F%2Fwww.moody.com%2Fviewresearchdoc.aspx%3Fdocid%3DPBC_1225623%26lang%3Den%26cy%3Dglobal)

Naresh, M., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research. The Marketing Book: Seventh Edition* (Fifth). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

<https://doi.org/10.4324/9781315890005>

Nielsen. (2015). We are what we eat. *Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 157(3), 1080–1081. <https://doi.org/10.1016/j.jtcvs.2018.07.026>

Nielsen. (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente? Ingredientes y tendencias de comida fuera de casa alrededor del mundo, (August 2016), 31.

OED. (2018). superfood: Oxford English Dictionary. Retrieved May 17, 2020, from <https://www.oed.com/view/Entry/194186?redirectedFrom=superfood>

OPS Perú, & OMS. (2019). Aprueban Ley de Promoción de la Alimentación Saludable en Perú. Retrieved May 17, 2020, from

[https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2121:aprueban-ley-promocion-alimentacion-saludable-peru&Itemid=900](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=2121:aprueban-ley-promocion-alimentacion-saludable-peru&Itemid=900)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. (T. Clark, Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,.

Oude Groeniger, J., van Lenthe, F. J., Beenackers, M. A., & Kamphuis, C. B. M.

- (2017). Does social distinction contribute to socioeconomic inequalities in diet: The case of “superfoods” consumption. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 14(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0495-x>
- Peru21. (2020, April). BCR estima que PBI de Perú anotó crecimiento de 2.3% en 2019. *Economía*. Retrieved from <https://peru21.pe/economia/bcr-estima-que-pbi-de-peru-anoto-crecimiento-de-23-en-2019-noticia/?ref=p21r>
- Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional (SAN). (2019). Perú: Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Retrieved May 17, 2020, from <https://plataformacelac.org/ley/15>
- PopulationPyramid.net. (2020, January). Población: Perú 2019 . Retrieved May 16, 2020, from <https://www.populationpyramid.net/es/perú/2019/>
- Porter, M. E. (2008). Strategy Strategy the Five Competitive. *Harvard Business Review*, 86(January), 1–17. <https://doi.org/Article>
- Red Vegana. (2018). Resultados la encuesta/censo a nivel nacional Comparación 2016 vs 2018. *Red Vegana*, 15. Retrieved from [https://redvegana.org/assets/files/censos\\_veganos\\_2016-2018.pdf](https://redvegana.org/assets/files/censos_veganos_2016-2018.pdf)
- Reuters. (2020, April 14). Peru will emerge from “economic hibernation” by May, elections date safe: president. Retrieved May 16, 2020, from <https://www.reuters.com/article/us-peru-economy/peru-will-emerge-from-economic-hibernation-by-may-elections-date-safe-president-idUSKCN21W33A>
- Roberto Dvoskin. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (Granica, Ed.). Buenos Aires.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2016). *El plan de marketing en la practica. Principios de marketing*. Madrid. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc5pfc5>
- Santeramo, F. G., Carlucci, D., De Devitiis, B., Seccia, A., Stasi, A., Viscecchia, R., & Nardone, G. (2018). Emerging trends in European food, diets and food industry. *Food Research International*, 104(October 2017), 39–47. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2017.10.039>
- SENAMHI. (n.d.). Mapa Climático del Perú. Retrieved May 16, 2020, from <https://senamhi.gob.pe/?&p=mapa-climatico-del-peru>
- Sistema Nacional de Información Ambiental - SINIA. (2019, July 31). Ley N° 30884 regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o el ambiente. Retrieved May 16, 2020, from

<https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regula-consumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan>

- Soto, S., Mobarec, E., & Friedmann, R. (2009). Foreign branding: Examining the relationship between language and international brand evaluations. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 9–18.
- Standard and Poor's. (2021). S&P 500 Annual Total Return. Retrieved May 10, 2021, from [https://ycharts.com/indicators/sp\\_500\\_total\\_return\\_annual](https://ycharts.com/indicators/sp_500_total_return_annual)
- SUNAT. (n.d.). NUEVA TABLA DE VIDA UTIL DE LOS BIENES FISICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO. Retrieved May 8, 2021, from [https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)
- Transparency International. (2021a). About - Transparency.org. Retrieved May 11, 2021, from <https://www.transparency.org/en/about>
- Transparency International. (2021b). Transparency.org - CPI 2020: Américas - News. Retrieved May 11, 2021, from <https://www.transparency.org/es/news/cpi-2020-americas#>
- Vassallo, M., Saba, A., Arvola, A., Dean, M., Messina, F., Winkelmann, M., ... Shepherd, R. (2009). Willingness to use functional breads. Applying the Health Belief Model across four European countries. *Appetite*, 52(2), 452–460. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.12.008>
- Velázquez, A. (2018). *Impacto del veganismo para el desarrollo de nuevos productos alimenticios en mercados internacionales*. University of Guadalajara. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20938.67524>
- Zamir, T. (2004). Veganism. *Journal of Social Philosophy*, 35(3), 367–379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9833.2004.00238.x>
- Zegarra, L. F. (2018). Political instability, institutions and mortgage credit in Lima, Peru. *Centrum Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica Del Perú*, 25(1), 165–195. <https://doi.org/10.18232/alhe.v25i1.855>