

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



Análisis estratégico del sector de cereales para desayuno listos para comer

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Yosy Staicy Trejo Cacha

ASESOR:

Víctor Martín Barinotto León

Lima, Agosto, 2020

Resumen Ejecutivo

El trabajo de investigación desarrollado está enfocado en el análisis estratégico del sector de los cereales para el desayuno listo para comer (*RTE Cereals*), estos cereales junto a los cereales calientes (*HOT Cereals*) pertenecen al sector cereales para el desayuno. En la actualidad, los cereales para el desayuno son considerados el primer alimento del día y forman parte de los alimentos primordiales en las dietas balanceadas, he ahí donde radica la importancia nutritiva que se le dio desde sus orígenes. La consultora Euromonitor International indica que el consumo mundial de cereales para el desayuno abarca un poco más de 5 millones trescientos mil toneladas al año, donde el consumo peruano representa el 0.36% y en los últimos 2 años tuvo una tendencia creciente del 5.8% y 5%. Además, los cereales listos para comer representan un poco más del 90% de los cereales que conforman el sector de cereales para el desayuno; por ello, este trabajo se enfocará en dicho sub sector. Este sector, cuenta con alrededor de 34 marcas, donde las más conocidas son cereales Ángel, Ángel Flakes, Life, entre otros. Los cereales listos para comer han mostrado un crecimiento del 8% en el 2019, los cereales tipo *flakes* representa el mayor nivel de venta con más del 90% de participación. El presente trabajo de investigación se dividirá en 4 partes. En el primer acápite, se describirán los aspectos relevantes del sector cereales para el desayuno, los tipos de cereales, los beneficios, la propuesta de valor y, finalmente, se detallará los subsectores que lo conforman y sus niveles de participación. En el segundo acápite, se analizará el macro entorno para evaluar los factores externos que influyen al sector; para ello, se empleará la herramienta PESTEL. En el tercer acápite, se analizará el micro entorno para evaluar los factores externos que influyen al sector; para ello, se empleará las 5 fuerzas de PORTER. Finalmente, en el cuarto acápite, se desarrollará un plan estratégico, donde se analizará la información recopilada en función a las empresas más competitivas del sector, haciendo uso de herramientas adicionales, y se plantearán estrategias específicas y generales cuyo fin es expandir el crecimiento del sector.

Dedicatoria

Deseo dedicar el presente trabajo de investigación a mi familia, por enseñarme a confiar en mis habilidades.

Dedico este trabajo a mis padres quienes me han apoyado en el desarrollo de este proyecto, me ayudado mucho a concretizar mis ideas.



Agradecimientos

Agradecer especialmente a mis padres por fortalecer mis valores, motivarme a continuar por el camino donde los sueños se van haciendo realidad, enseñarme a ser perseverante y ser la inspiración de mis noches de esfuerzo.

A mis hermanos y mi mejor amiga que siempre cuentan con las palabras perfectas para incentivar-me a querer más.

A mi asesor de tesis por apoyarme arduamente en este proceso, el cual significa un paso en mi camino a ser una profesional al servicio de la sociedad.

A todas las personas que dejaron una huella en mi vida, contagiándome sus ganas por construir un país mejor.

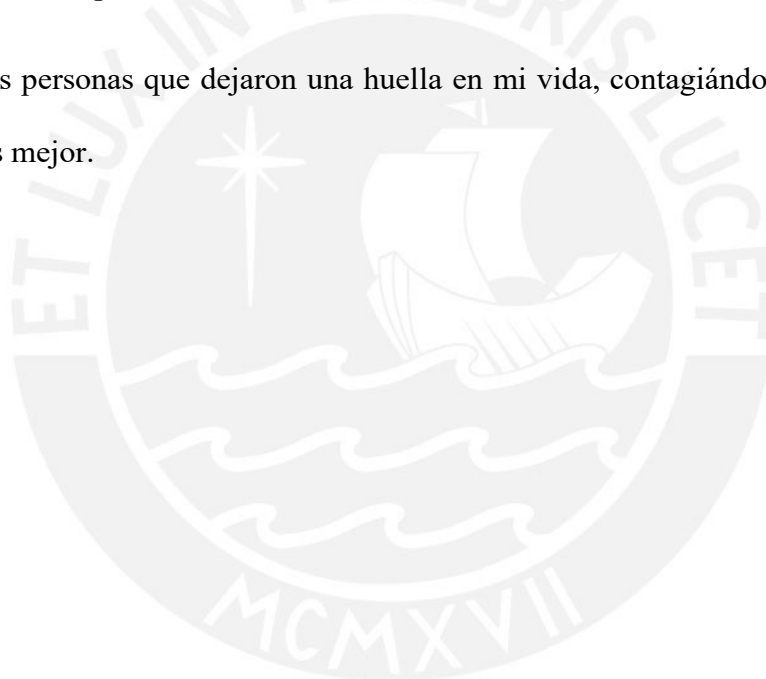


Tabla de Contenidos

Índice de Tablas.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Anexos	ix
Capítulo 1. Introducción	1
1.1. Qué es un cereal para el desayuno	1
1.2. Antecedentes de los cereales para desayuno.....	1
1.3. Variedades.....	3
1.4. Beneficios de los cereales para desayuno	4
1.5. Propuesta de Valor	5
1.6. Clasificación de los cereales	6
1.7. Características de los cereales para el desayuno	10
Capítulo 2. Análisis de Macroentorno	11
2.1. Factor Político - Económico	11
2.2. Factor Social y Cultural	13
2.3. Factor Ambiental.....	15
2.4. Factor Legal	15
2.5. Factor Tecnológico	17
Capítulo 3. Análisis del Microentorno.....	19
3.1. Poder de Negociación con los Proveedores	19
3.2. Poder de Negociación de los Compradores	22
3.3. Amenaza de Productos Sustitutos	23
3.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	26
3.5. Rivalidad entre Competidores.....	28
Capítulo 4. Planteamiento Estratégico.....	34
4.1. La necesidad a atender	34
4.2. Objetivos Generales	35

4.3. Visión	35
4.3.1. Visión Alicorp	35
4.3.2. Visión Nestlé	35
4.3.3. Visión Kellogg.....	36
4.3.4. Análisis Comparativo de la Visión del Sector:.....	36
4.4. Misión	36
4.4.1. Misión Alicorp.....	36
4.4.2. Misión Nestlé.....	36
4.4.3. Misión Kellogg	36
4.4.4. Análisis Comparativo de la Misión del Sector:.....	37
4.5. Valores	37
4.5.1. Valores Alicorp.....	37
4.5.2. Valores Nestlé.....	37
4.5.3. Valores Kellogg.....	38
4.5.4. Análisis Comparativo de los Valores del Sector:	39
4.6. Análisis de Interesados.....	39
4.7. Matriz de la Posición Estratégica.....	42
4.8. Matriz BCG.....	44
4.9. Canvas	46
4.10. Matriz EFI	47
4.11. Matriz EFE.....	48
4.12. Análisis FODA.....	50
4.13. Estrategia genérica	52
Capítulo 5. Conclusiones sobre la importancia del estudio y la viabilidad del sector.....	53
Capítulo 6. Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos	63

Índice de Tablas

Tabla 1 Venta de cereales para el desayuno por categoría.....	7
Tabla 2 Características de los cereales para el desayuno	10
Tabla 3 Trigo por región según variables productivas.....	20
Tabla 4 Maíz amarillo duro por región según variables productivas	21
Tabla 5 Quinoa por región según variables productivas	21
Tabla 6 Participación de marcas del sector de alimentos fortificados en el Perú.....	24
Tabla 7 Precios Cereales para el Desayuno.....	25
Tabla 8 Acciones de las empresas del sector en el Perú.....	28
Tabla 9 Descripción de los involucrados.....	40
Tabla 10 Calificaciones de las fuerzas financiera (FF) y las fuerzas de la industria (FI)	42
Tabla 11 Calificaciones de la ventaja competitiva y de la estabilidad del entorno	43
Tabla 12 Criterios de calificación EFI.....	47
Tabla 13 Ponderación Pareada EFI.....	47
Tabla 14 Criterios de calificación EFE.....	48
Tabla 15 Ponderación Pareada EFE	48
Tabla 16 Matriz FODA	50

Índice de Figuras

Figura 1: Clasificación de cereales para el desayuno	6
Figura 2: Cereales para el desayuno calientes	7
Figura 3: Cereales para el desayuno listos para comer	8
Figura 4: Cereales para el desayuno listos para niños	8
Figura 5: Cereales para el desayuno listos para la familia	9
Figura 6: Crecimiento del PBI real y PBI per cápita 2013-2019.....	12
Figura 7: Volumen de cereales para el desayuno importado y exportado TM	12
Figura 8: Población según niveles de ingresos (2005-2018).....	14
Figura 9: Compa de alimentos para el hogar	14
Figura 10: Consumidores por Hogar según NSE y Edad	14
Figura 11: Manual de advertencias publicitarias	16
Figura 12: Características técnicas	16
Figura 13: Producción de cereales (MP) en Perú desde el 2014 al 2019	19
Figura 14: Participación de los canales de distribución.....	27
Figura 15: Diagrama de Pareto	28
Figura 16: Distribución de ventas por categoría - Alicorp.....	30
Figura 17: Distribución de ventas por categoría – Nestlé.....	31
Figura 18: Distribución de ventas por categoría - Kellogg	33
Figura 19: Interesados del Sector	40
Figura 20: Matriz de interesados	42
Figura 21: Perfil Estratégico	43
Figura 22: Matriz BCG – Sectores de los cereales para desayuno	44
Figura 23: Curva del Ciclo de Vida del producto.....	45
Figura 24: Modelo CANVAS.....	46
Figura 25: Matriz Interna – Externa	49

Índice de Anexos

Tabla A1: Jerarquización de Aspectos.....	63
Tabla A2: Ponderación EFI.....	64
Tabla A3: Ponderación EFE	65
Tabla B1: Datos del Diagrama de Pareto	66
Figura C1: Estrategias Matriz PEYEA	68



Capítulo 1. Introducción

En este capítulo se detallarán algunos datos relevantes del sector a modo de contar con un panorama general pero relevante para el análisis interno y externo posterior.

1.1. Qué es un cereal para el desayuno

Se denomina cereal de desayuno porque se trata de un alimento que es mayormente consumida durante el desayuno debido a su valor nutricional. Este alimento está constituido por granos de cereales como maíz, trigo, quinua, entre otros. Para la producción de cereales de desayuno, los cereales pasan por procesos como molienda, tostado, laminado, molido, etc.; además, estos pueden ser enteros o en partes y cocidos o precocidos. Ello dependerá del tipo de cereal que se desea obtener.

1.2. Antecedentes de los cereales para desayuno

Se dio origen a los cereales para desayuno en el año 1863 por James Caleb Jackson en Nueva York, cuyo cereal lo denominó Granula y consistió en fermentar granos de cereales durante la noche, se dice que este no era agradable al gusto y tampoco práctico. Unos años después, John Harvey Kellogg dio inicio a la industria del cereal para desayuno en Estados Unidos. John Harvey Kellogg tuvo la iniciativa de elaborar cereales que ayuden a sus pacientes que sufrían problemas digestivos; debido también a la influencia de la corriente defensora de la dieta vegetariana y el mayor cuidado de los hábitos. El producto que John Harvey Kellogg elaboró consistía en un bizcocho a base de maíz, trigo y avena que lo llamó Granola. Sin embargo, luego de muchos intentos fallidos con la masa, su hermano Will Keith Kellogg se encargó del proyecto dando origen a los primeros copos de cereal.

En 1898 W. Kellogg crea The Battle Creek Toasted Cornflakes Company, la misma que ahora es Kellogg's Company. Su empresa empezó a distribuir cereales en cajas de cartón y se hizo popular rápidamente, tanto así que en los próximos 10 años habían 40 empresas que

elaboraban productos similares a los cereales para desayuno y 3 años después, Kellogg's Company vendió un millón de cajas de cereal para el desayuno.

La comercialización de cereales se originó en el año 1940 en el Perú, las empresas Kellogg y Nestlé dominaban el sector; sin embargo, a mediados del año 2004, la empresa Crujis les superó con una participación de 23%, destacándose en 1 y 2 puntos porcentuales frente a Kellogg y Nestlé respectivamente pero ese comportamiento del mercado solo se mantuvo hasta fines del año 2004. A partir de entonces, los cereales Ángel presentaron un crecimiento exponencial alcanzando un pico de 54%; mientras que, Kellogg redujo su participación a 12%, Nestlé a 11% y Crujis a 6%, la participación del último en mención fue cayendo constantemente. Años más tarde, en el año 2014, la empresa Alicorp compró los cereales Ángel.

En el Perú, actualmente la empresa Alicorp lidera el mercado de cereales para el desayuno en un 62% del sector y la industria de cereales ha ido evolucionado enormemente a lo largo de la historia sobre todo por la incorporación de procesos y equipos tecnológicos que ha permitido la producción masiva, satisfaciendo ampliamente las necesidades y la demanda de los consumidores. Y, como desde su origen, la industria de cereales para el desayuno se ha enfocado en brindar un producto nutritivo, además se ha protegido que las materias primas utilizadas cuenten con altos estándares de calidad para así promover la buena salud.

Con el tiempo, los cereales presentan uno de los productos con mayor éxito en la industria alimentaria debido a la acogida de los cereales fortificados con vitaminas y minerales, los cuales dieron lugar a la aplicación en otros productos que conforman la canasta básica familiar.

1.3. Variedades:

A continuación, se describirá los principales tipos de cereal para el desayuno.

- Los Copos: También llamados *flakes*, su forma es laminar y su textura es crujiente. Contienen harina, sal, malta, azúcar, etc. En su mayoría están fortificados por minerales y vitaminas y el proceso que se emplea para su elaboración es la cocción por extrusión. Es el tipo de cereal con mayor aceptación en el mercado.
- Los Inflados: Su forma es globular. Contiene harina refinada de diferentes tipos de granos y el proceso que se emplea para su elaboración es de expansión a través del inflado con pistola. Este tipo de cereales contienen poca fibra.
- Integrales y ricos en fibra: Se obtiene a través del grano entero, posee gran aporte nutritivo y de fibra. Se les incorpora frutos secos y desecadas.
- Muesli y Granolas: Está compuesto por diversos cereales, frutos secos, desecadas y deshidratadas. Esta mezcla contiene un alto valor energético de 350 Kcal por cada 100 gr., entre 10 y 12 por ciento de proteínas y entre 8 a 10 por ciento de fibras. Además, su contenido de azúcar es menor a 15%.
- Barras de cereales: Son llamados cereales de bolsillo, Contiene copos de granos de cereal, miel, lactosa, etc. Muchas veces están enriquecidos con vitaminas y minerales y brindan energía y nutrientes.

1.4. Beneficios de los cereales para desayuno

La asociación de cereales con la colaboración del doctor F. Vicente ¹, señala algunos beneficios del consumo de cereales para el desayuno

- Permite una dieta equilibrada puesto que proporciona vitaminas, minerales, fibra, carbohidratos, etc.
- Los hidratos de carbono son los principales nutrientes de los cereales y representa la fuente de energía idónea, la cual se libera de forma progresivo y ello permite un equilibrio en el contenido de glucosa en la sangre durante periodos más largos. Los cereales contienen entre 60 y 90% de hidratos de carbono, los niveles más altos provienen del almidón.
- Las proteínas en los cereales se encuentran en el germen, en el endospermo y en la capa aleurona del cereal. Estos son de calidad intermedia debido a que el contenido de lisina es bajo, sin embargo, la lisina es un aditivo de los cereales.
- Los lípidos se encuentran mayormente en el germen y en la capa aleurona de los cereales. Estos tienen bajo contenido de lípidos, la avena contiene entre 6 y 8 por ciento de lípidos, pero en el resto de cereales este contenido es menor del 2%. Sin embargo, los lípidos no son un componente negativo en su totalidad, los lípidos insaturados ayudan a bajar los niveles de colesterol.
- Las vitaminas más comunes que se pueden encontrar en los cereales son todas las que pertenecen al grupo de vitaminas B las cuales son una fuente de energía y ayuda al funcionamiento del digestivo y nervioso. Los cereales con alto contenido en niacina (Vitamina B3) permite tener el nivel de colesterol bajo.

¹ Asociación Española de Fabricantes de Cereales (2010, setiembre). *Cereales de desayuno:*

Nutrición y Gastronomía. Editorial Evergráficas, pp. 24-32

- Los minerales más importantes presentes en los cereales son el calcio y el hierro, la cantidad dependerá del tipo de cereal, estos pueden ser producto de las propiedades de la materia prima o de un proceso de fortificación. Mayormente, el calcio y el hierro son preferidos por las personas mayores, adolescentes, mujeres en estado de lactancia o embarazadas.
- El contenido en fibra insoluble que poseen los cereales es importante ya que facilita el tránsito a través de los intestinos, reduce el colesterol, reduce la glucosa en el intestino, previene enfermedades cardiovasculares, previene algunos tipos de cáncer y ayuda a controlar la diabetes. La fibra insoluble se encuentra en la cascara del cereal y depende del tipo de cereal, la avena y los cereales de trigo poseen fibra en mayor cantidad.

1.5. Propuesta de Valor

La importancia de los cereales para el desayuno radica en que mayormente son consumidos durante el desayuno, se caracterizan por ser saludables y nutritivos, dado que brinda las energías necesarias y permiten llevar una vida de mayor calidad a quienes lo consumen. Dicha propuesta de valor es favorecida por el estilo de consumo de los hogares peruanos, la consultora Kantar WorldPanel indica que el 54% de hogares en el Perú se describen como saludables, ello se ha evidenciado en que las personas invierten mayor tiempo en leer las etiquetas y optar por aquel producto que consideren que apoya a un mejor balance nutricional, por ello, el consumo de cereales para el desayuno cuenta con un comportamiento creciente de preferencia. Este enfoque nutritivo y saludable, como valor diferenciador entre los productos de cereales para el desayuno, ha promovido mayor inversión en desarrollo e innovación, logrando que los cereales se fortifiquen con vitaminas, minerales, calcio, entre otros, para obtener productos para la prevención de diferentes enfermedades.

1.6. Clasificación de los cereales

Los cereales para el desayuno poseen 2 clasificaciones, estas son los cereales calientes y los cereales listos para comer (RTE); y estos a su vez, se subclasifica en cereales de desayuno para niños y cereales para el desayuno familiar, este último engloba a los cereales en copos, muesli, granola y otros cereales RTE. Los cereales calientes hacen referencia a aquellos que pasan por un proceso de preparación antes de consumirse; mientras que los cereales listos para comer, como su nombre lo indica, pueden ser consumidos inmediatamente. Actualmente, son alrededor de 40 marcas las que conforman el sector de cereales para el desayuno, donde 6 de ellas pertenecen a los cereales calientes, por lo tanto, aproximadamente 34 marcas son de cereales listos para comer. Se elaboró la Figura 1 para comprender la clasificación del sector los cereales para el desayuno.



Figura 1: Clasificación de cereales para el desayuno

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Tabla 1 Venta de cereales para el desayuno por categoría

Categoría	Valor de categoría	Crecimiento del año actual	% CAGR [Histórico]	% CAGR [Forecast]
Cereales calientes	34,6	7,9	7,7	7,5
Cereales RTE	328,9	8,0	10,2	7,7
Cereales de desayuno para niños	139,4	6,2	8,4	6,9
Cereales para el desayuno familiar	189,5	9,4	11,7	8,3
Copos	177,5	9,6	12,0	8,5
Muesli y Granola	2,2	6,7	7,2	6,2
Otros cereales RTE	9,8	7,3	8,2	6,1

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Se observa que, en el año 2019, el mayor crecimiento lo obtuvieron los cereales para el desayuno listos para comer con un 8% donde el mayor crecimiento se da en los cereales para el desayuno familiar con un 9.4%; y a su vez, el tipo de cereal en copos obtuvo un 9.6%. Además, a largo plazo se espera que el mayor crecimiento se dé en los mismos sectores.

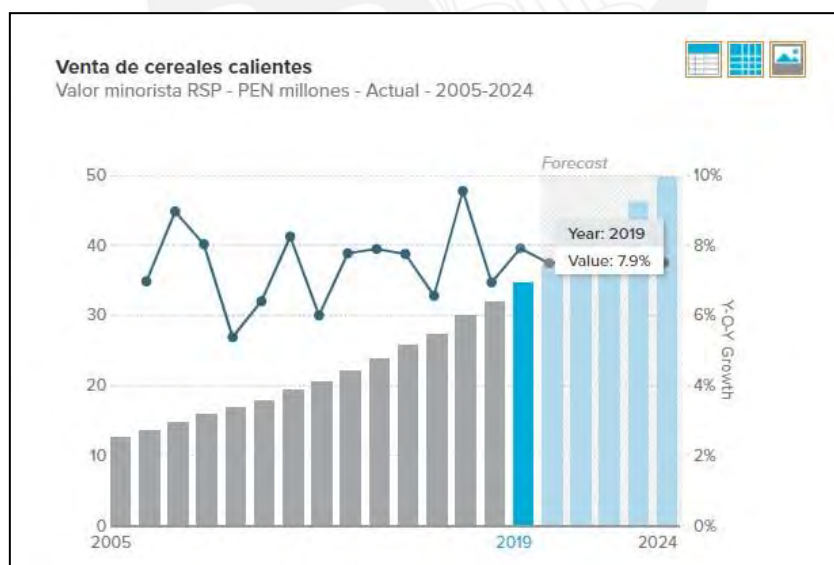


Figura 2: Cereales para el desayuno calientes

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Se aprecia que, en el año 2019, el crecimiento de ventas de cereales para desayuno caliente ha superado el valor histórico en 0.2% en el año 2019 y se espera que en el año 2024 las ventas sean equivalentes a 20 millones de soles.

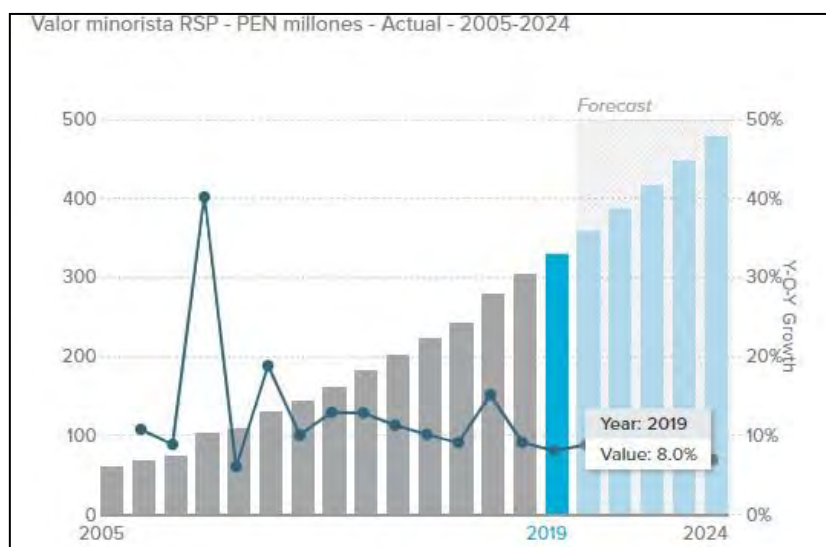


Figura 3: Cereales para el desayuno listos para comer.

Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional, 2019

Se aprecia que en el año 2019, el crecimiento de ventas de cereales para desayuno listo para comer obtuvo un crecimiento menor que el valor histórico en 2.2% y se espera que en el año 2024 las ventas sean equivalentes a 480 millones de soles.

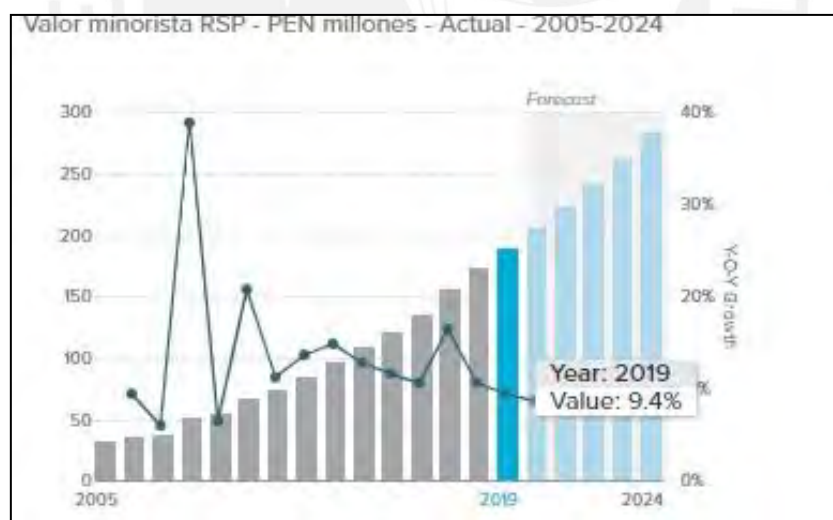


Figura 4: Cereales para el desayuno listos para niños

Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional, 2019

Se aprecia que en el año 2019, el crecimiento de ventas de cereales para desayuno de niños, obtuvo un crecimiento menor que el valor histórico en 2.2% y se espera que en el año 2024 las ventas sean equivalentes a 280 millones de soles.



Figura 5: Cereales para el desayuno listos para la familia.

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Se aprecia que en el año 2019, el crecimiento de ventas de cereales para desayuno de familias obtuvo un crecimiento menor que el valor histórico en 1.3%, ello impactó más en los copos con una diferencia de 2.4%. Y se espera que en el año 2024 las ventas sean equivalentes a 280 millones de soles.

Por lo tanto, líneas abajo enfocaremos el estudio en los cereales listos para comer debido a que en el sector de cereales para el desayuno, la mayor parte de la demanda la tiene el sector de cereales RTE.

1.7. Características de los cereales para el desayuno

En este sector existen alrededor de 40 cereales. A continuación, se muestran sus nombres y sus características. Se elaboró la tabla 2 para incluir detalles relevantes de los cereales.

Tabla 2 Características de los cereales para el desayuno

Nombre de la Marca	Tipo	Peso	Empaque
Cereales Angel (Alicorp SAA)	Children's Breakfast Cereals	1000 g	Empaque flexible
Angel Flakes (Alicorp SAA)	Flakes	1000 g	Empaque flexible
Life (Alicorp SAA)	Family Breakfast Cereals	1000 g	Empaque de papel
Angel Fibra (Alicorp SAA)	Family Breakfast Cereals	1000 g	Empaque flexible
Quaker (PepsiCo Inc)	Hot Cereals	290 g	Empaque flexible
Kellogg's Corn Flakes (Kellogg Co)	Flakes	200 g	Empaque de papel
Nestlé Cornflakes (Cereal Partners Worldwide SA)	Flakes	180 g	Empaque de papel
3 ositos premium (Empresas Carozzi SA)	Hot Cereals	300 g	Empaque flexible
O'rayan Siluet Diet (Empresas Carozzi SA)	Family Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
3 ositos avena (Empresas Carozzi SA)	Hot Cereals	160 g	Empaque flexible
Zucosos (Cereal Partners Worldwide SA)	Children's Breakfast Cereals	510 g	Empaque de papel
Kellogg's Granola (Kellogg Co)	Muesli and Granola	310 g	Container de papel
Nesquik (Cereal Partners Worldwide SA)	Children's Breakfast Cereals	400 g	Container de papel
Chocapic (Cereal Partners Worldwide SA)	Children's Breakfast Cereals	400 g	Container de papel
Trix (Cereal Partners Worldwide SA)	Children's Breakfast Cereals	480 g	Container de papel
Fitness (Cereal Partners Worldwide SA)	Flakes	330 g	Container de papel
Estrellitas (Cereal Partners Worldwide SA)	Children's Breakfast Cereals	330 g	Container de papel
Kellogg's Special K (Kellogg Co)	Flakes	400 g	Container de papel
Kellogg's Zucaritas (Kellogg Co)	Children's Breakfast Cereals	490 g	Container de papel
Grano de Oro (Agroindustria Santa Maria SAC)	Hot Cereals	290 g	Empaque flexible
O'rayan Color Rings (Empresas Carozzi SA)	Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
O'rayan Mega Trigo (Empresas Carozzi SA)	Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
O'rayan Maca Flakes (Empresas Carozzi SA)	Flakes	300 g	Container de papel
O'rayan Bran Flakes Diet (Empresas Carozzi SA)	Flakes	300 g	Container de papel
Kellogg's All Bran (Kellogg Co)	Flakes	400 g	Container de papel
O'rayan choco whiz (Empresas Carozzi SA)	Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
Kellogg's Muesli (Kellogg Co)	Muesli and Granola	300 g	Container de papel
O'rayan (Empresas Carozzi SA)	Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
Santa Catalina (Industrias Unidas del Perú SA)	Hot Cereals	290 g	Empaque flexible
Salvavena (Agroindustria Santa Maria SAC)	Hot Cereals	290 g	Empaque flexible
O'rayan Raisin Bran (Empresas Carozzi SA)	Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
Trigo Nuclear (Chur Cereal)	Children's Breakfast Cereals	110 g	Empaque flexible
Kiwicha Pop (Industrias Alimenticias Cusco SA)	Other RTE Cereals	150 g	Empaque flexible
Quinoa pop (Industrias Alimenticias Cusco SA)	Other RTE Cereals	100 g	Empaque flexible
O'rayan Mega Trigo con Miel (Empresas Carozzi SA)	Children's Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
Kellogg's Froot Loops (Kellogg Co)	Children's Breakfast Cereals	230 g	Container de papel
O'rayan Miel (Empresas Carozzi SA)	Children's Breakfast Cereals	300 g	Container de papel
Unión (Productos Unión)	Muesli and Granola	400 g	Empaque flexible
Musli O'rayan (Empresas Carozzi SA)	Muesli and Granola	300 g	Container de papel

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Capítulo 2. Análisis de Macroentorno

En este capítulo se realizará un análisis de macro entorno para evaluar el impacto que tienen los factores externos sobre el sector; para ello, se empleará la herramienta PESTEL.

2.1. Factor Político - Económico:

En el factor político, la consultora Euromonitor indica un crecimiento del PBI en el Perú de 2.5% a 4% en el 2018 respecto al 2017. Sin embargo, en el 2019 se esperaba que el crecimiento promedio sea 3.4% pero solo se consiguió un 2.1% de crecimiento debido a diversos factores en la que destaca la caída de la industria pesquera, las tensiones comerciales entre china y EEUU según lo reportado por la revista BBC. Por otro lado, la situación política se encuentra inmersa continuamente en prácticas de corrupción tanto de empresas públicas y privadas, de acuerdo a lo indicado por la defensoría del Pueblo, dichos hechos representan un gasto promedio de 12 millones de soles anualmente. Esas prácticas ponen al Perú en la mirada del mundo puesto que evidencia mayor inestabilidad e incertidumbre en la económica; por ende, el mercado se muestra menos optimista para la entrada de nuevas inversiones nacionales e internacionales y a razón de la caída de la oferta, los precios se incrementan; por lo tanto, las empresas que operan en el mercado peruano se tornan menos competitivas.

Respecto al factor económico, la consultora Euromonitor indica que el consumo privado aumentó un 3.8% en el año 2018 y en un 2.9% en el 2019. Asimismo, el INEI (2019), señala que el gasto en los alimentos consumidos en el hogar aumentó en 11,3%, donde el 9.2% sobre ese crecimiento representa al consumo de pan y cereales, este crecimiento promueve la inversión de otras empresas en el sector

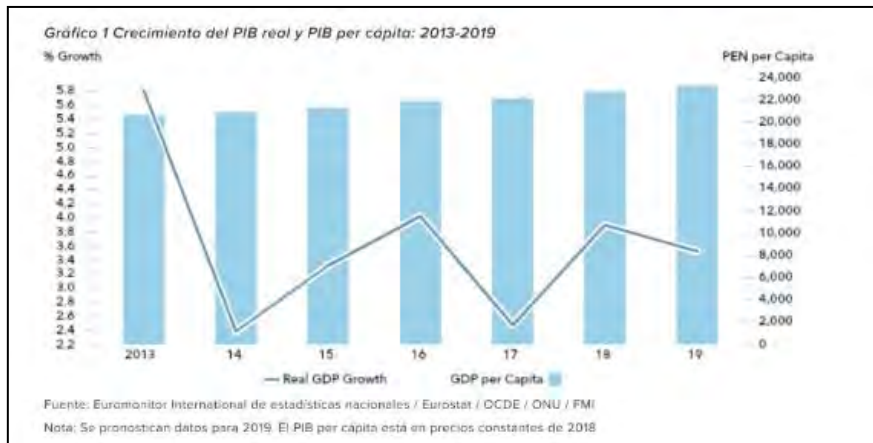


Figura 6: Crecimiento del PBI real y PBI per cápita 2013-2019

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Adicionalmente, según la información hallada en Trade Map – International Trade Statistic, se observa que el nivel de exportaciones de cereal para el desayuno cuenta con una tendencia creciente; el país que importa mayores cantidades de Perú es Estados Unidos (30%). Trade Map señala también que las importaciones por parte del Perú han decrecido; el país que exporta mayores cantidades hacia Perú es Chile (96%). La reducción de importaciones y el aumento de exportaciones en el sector, le permite al Perú ser visto como un sector más competitivo; sin embargo, debido a que las exportaciones son menores que las importaciones se evidencia un desbalance conocido como déficit comercial, el cual implica el incremento de la deuda pública y privada; ello provocaría inflación a largo plazo y reduciría al valor de la moneda peruana.

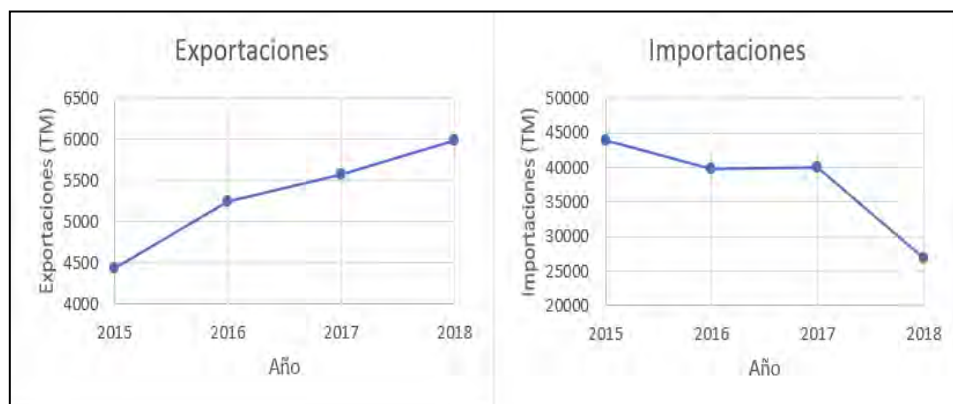


Figura 7: Volumen de cereales para el desayuno importado y exportado TM

Fuente: Tomado de Trade Map, 2020

2.2. Factor Social y Cultural

La consultora Euromonitor indica que el consumo de cereales listos para comer ha presentado un crecimiento en 8%, y se espera que penetre en más hogares urbanos debido a que el estilo de vida de los peruanos está en constante cambio y se está volviendo cada vez más agitado, ya sea por los horarios de trabajo y tiempos largos en el transporte. Indica también que se ha visto alentada porque más mujeres son instauradas a la fuerza laboral y tienen menor tiempo para preparar un desayuno saludable y nutritivo. Ello se ha visto apoyado por un estudio desarrollado por la consultora Kantar Worldpanel, indica que el 54% de hogares peruanos se considera saludable e indica también que más personas invierten mayor tiempo en leer las etiquetas en búsqueda de seguir una dieta más balanceada.

En los 5 últimos años el Perú ha mantenido una tendencia creciente en el aspecto económica lo que ha permitido el incremento de la población de clase media en un punto porcentual el cual hace referencia a 13.4 millones de peruanos. La clase media en el Perú lo conforman aquellas personas con ingresos diarios entre \$10 y \$50 que es equivalente a un ingreso mensual de 2 mil y 10 mil soles peruanos.

Adicionalmente, según una encuesta desarrollada por Ipsos APOYO, las encargadas de las compras de casa lo realizan las amas de casa, ello se ve reforzado por un estudio desarrollado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, el cual indica que quienes se encargan de comprar cereales en el hogar son, mayormente, las amas de casa de edades entre los 38 y 50 años de los niveles socioeconómicos A y B.

Lo aspectos expuestos brindan optimismo al sector cereales para el desayuno porque existe un cambio en los hábitos e intención y poder de compra, lo cual incrementa el grado de aceptación de los productos del sector.

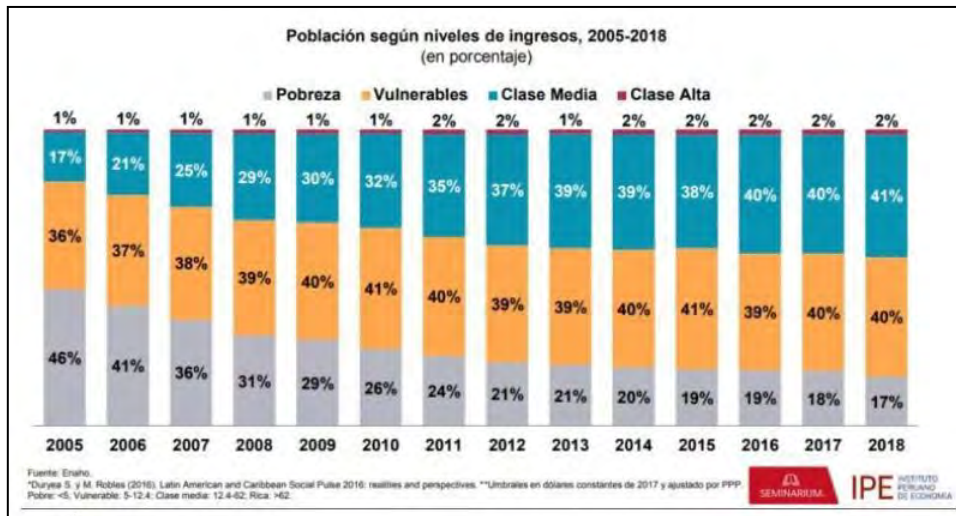


Figura 8: Población según niveles de ingresos (2005-2018)

Fuente: Enaho, 2018



Figura 9: Compra de alimentos para el hogar

Fuentes: Ipsos APOYO, 2012

MULTIMIX DE CONSUMO

PERFIL LINEA CUADRO G.O.EVALUADO

TIPO N.S.E. GRUPO CIUDAD

CEREALES// CEREALES HOGARES CONSUMIDORES DEL PRODUCTO SEGUN MARCAS (PENETRACION) - (%)

CONSUMIDORES DEL PRODUCTO ALTO (A)/ MEDIO (B),BAJO SUPERIOR (C),BAJO INFERIOR (D)/ MARGINAL (E) HOGARES/AMA DE CASA/16 - 99 LIMA METROPOLITANA

	Total	N.S.E				RANGOS DE EDAD			
		A/B	C	D/E	16 a 25	26 a 37	38 a 50	51 a Mas	
UNIVERSO (Hijos Personales/Hogares)	1882.2	338.9	596.6	946.7	169.2	468	493.3	515.7	
HUESTRA ANALIZADA DEL G.O.	607	174	192	241	48	168	249	142	
CONSUMIDORES DEL PRODUCTO	190	86	67	37	14	51	79	46	
% Consumidores	28.4	48.1	34.8	17.3	29.5	28.3	30.5	26.2	
% Consumidores del Producto	28.4	48.1	34.8	17.3	29.5	28.3	30.5	26.2	
ANGEL	9.2	9.3	12.2	7.3	8.0	10.0	10.2	7.6	
NESTLE	6.4	20.8	5.9	1.6	9.2	8.4	6.2	2.9	
CRUJIS	5.2	9.8	7.3	2.2	0.0	6.8	6.7	3.5	
KELLOGG'S	3.8	12.6	3.8	0.7	0.0	3.2	7.2	2.8	
CERELAC	2.5	0.5	4.9	1.7	4.8	2.7	2.1	1.8	
D'RAVAN	2.2	5.1	1.6	1.7	1.9	2.1	1.5	3.3	
NUTRI MEALS	1.8	2.8	1.4	1.8	3.8	1.8	1.1	1.9	
QUAKER	1.3	1.3	2.2	0.8	3.8	1.5	0.8	0.6	
COSTA	1.0	2.5	0.9	0.5	0.0	1.5	0.8	0.9	
TRIGO NUCLEAR	0.6	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	2.4	
VITA PLUS	0.6	0.5	0.7	0.5	0.0	1.3	0.0	0.3	
TRIGO ATOMICO	0.4	0.5	0.9	0.0	0.0	0.0	0.8	0.6	
METRO	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.4	0.0	
BIO MACA	0.1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	

FUENTE: CPI - Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C.
 PERIODO DE INFORMACION: 04 AL 25 JULIO 2005

Figura 10: Consumidores por Hogar según NSE y Edad.

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, 2012

2.3. Factor Ambiental

En el sector de cereales, predomina la transformación de granos de cereales como son el maíz, la quinua, el trigo, entre otros cereales. Ello implica promover el cuidado de la tierra fértil por parte de las empresas privadas y estatales, cuya función es supervisar las condiciones de las principales fuentes de materia prima de las cadenas alimentarias. Sin embargo, la minería informal está afectando los recursos naturales, el mayor impacto se observa en la amazonia peruana. En los últimos 20 años, se ha arrojado 300 TM de mercurio en los ríos amazónicos; además, los procesos de explotación también involucran tala y quema de árboles. Por otro lado, la minería también ha destruido miles de hectáreas de tierra agrícola aluviales que se caracterizan por ser las más fértiles debido a que no se castiga la extracción informal sino la contaminación del ambiente; y ello, da pie a que se continúe estas malas prácticas que desencadena el incremento de trabajo infantil y mineros informales los cuales representan más de 50 mil personas.

En el ámbito legal, y al trabajar con productos alimenticios se encuentran supervisadas por entidades estatales como DIGESA y SENASA, que son las entidades que regulan las buenas prácticas y procesos de salubridad que tienen que ver directamente con la producción de un alimento como es el caso que estamos presentando, en este caso puntual DIGESA exige que el producto a comercializar contenga la información veraz en la etiqueta respecto al nombre, marca, vida útil, entre otros.

2.4. Factor Legal:

El 17 de junio del año 2019 empezó a regir la obligación del etiquetado con octógonos, ello en respuesta al consumo excesivo de alimentos con gran contenido de grasas saturadas, grasas trans, azúcar y sodio. Desde la fecha, las empresas se vieron obligadas a incorporar un rotulo adicional en el empaque advirtiendo el excesivo contenido dañino para la salud. Además, algunas cadenas de comida rápida también se vieron obligadas a rediseñar los productos

enfocados a los niños. Por consiguiente, Kantar división WorldPanel señala que la demanda de productos con rotulado octogonal disminuyó 3 veces más en aquellos hogares con hijos menores de 5 años,



Figura 11: Manual de advertencias publicitarias

Fuente: Diario Gestión, 2019

CUADRO 1: Parámetros técnicos y entrada en vigencia

Parámetros técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los 6 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los 39 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
Sodio en alimentos sólidos	Mayor o igual a 800 mg / 100g	Mayor o igual a 400 mg / 100g
Sodio en bebidas	Mayor o igual a 100 mg / 100ml	Mayor o igual a 100 mg / 100ml
Azúcar Total en alimentos sólidos	Mayor o igual a 22.5g / 100g	Mayor o igual a 10g / 100g
Azúcar Total en bebidas	Mayor o igual a 6g / 100ml	Mayor o igual a 5g / 100ml
Grasas Saturadas en alimentos sólidos	Mayor o igual a 6g / 100g	Mayor o igual a 4g / 100g
Grasas Saturadas en bebidas	Mayor o igual a 3g / 100ml	Mayor o igual a 3g / 100ml
Grasas Trans	Según la normatividad vigente	Según la normatividad vigente

Fuente: Artículo 4 del Decreto Supremo N° 017-2017-SA.

Figura 12: Características técnicas

Fuente: Decreto Supremo N°017-2017-SA, 2017

Sin embargo, en julio del año pasado, la empresa Alicorp fue multado por su cereal Ángel Mel, en cuyo empaque aparece una abeja y da a entender que este es uno de sus ingredientes principales pero este producto cuenta con 40% de azúcar y 0.5% de miel. Por otro lado, la empresa Kellogg y Nestlé también fueron denunciadas por brindar publicidad engañosa dirigida a niños, en la cual se hacía referencia a beneficios no existentes y se promovía el consumo de sus productos a cambio de productos naturales; además, sus productos contenían 465 de azúcar y ello degradaba la salud de los niños.

Por lo tanto, el proceso elegido, además de garantizar que los cereales para el desayuno cumplan con los parámetros que limitan el consumo de productos con alto contenido de los 4 ingredientes no recomendados, deben cumplir también con las características esenciales de los cereales para el desayuno tales como digestibilidad, palatabilidad y ser nutritivo; de ese modo, los hogares peruanos considerarán a los cereales como un producto con gran aporte al balance alimenticio y apto para todos los miembros del hogar. Adicionalmente, es importante que no se pierda el objetivo nutricional y saludable que fue el origen de los cereales para el desayuno y se ve reforzado con las leyes impuestas.

2.5. Factor Tecnológico:

El sector de cereales para el desayuno se caracteriza por contener productos nutritivos y pertenecen a la familia de los alimentos fortificados. En los alimentos fortificados, las empresas tienen como estrategia diferenciarse a través de inclusión de procesos que mejoren la capacidad nutritiva del producto, ello con el fin de ser más rentables con un costo adicional bajo. Los alimentos que son mayormente fortificados son los panificados, cereales para el desayuno, lácteos, galletas, entre otros. Sin embargo, estos alimentos deben cumplir con aportar entre el 20 % al 100% de los nutrientes necesarios para niños mayores de 4 años y adultos. La fortificación en el caso de los cereales para el desayuno es relevante por sí mismo debido a que se trata del alimento más importante del día y antes de la instauración del etiquetado octogonal,

los cereales se consideraban mayormente como snacks, pero ahora el consumidor es más prudente en la elección de este alimento.

El proceso empleado en la elaboración de cereales difiere según el tipo de cereal (copos, inflados, granolas, mueslis, barras de cereal); sin embargo, las maquinas comúnmente empleadas son mezcladoras, extrusoras, secadoras y enfriadoras. Además, se sabe que en el proceso de refinamiento se pierden nutrientes. Adicionalmente, las materias primas más empleadas en los cereales son el trigo y el maíz.



Capítulo 3. Análisis del Microentorno

Se utilizará las 5 fuerzas de Porter para evaluar la estructura de las empresas representativas del sector cereales para el desayuno y la influencia del entorno sobre ellos. D'Alessio (2015) señaló que el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite conocer si el mercado es atractivo a través de un análisis competitivo.

3.1. Poder de Negociación con los Proveedores

Los principales granos de cereales empleado para la elaboración de cereales para el desayuno son el trigo y el maíz; de acuerdo a ello, la consultora Euromonitor indica que el maíz es el cereal que más se produce en el Perú respecto a la Quinua y el Trigo. Sin embargo, la producción de maíz ha sido mayor, pero se encuentra decreciendo, a razón de que existe mucha dependencia de los precios en los países externos. Por otro lado, el trigo ha tenido, al igual que la quinua y el maíz, una tendencia decreciente de producción, ello a raíz de la sobreproducción de trigo e incremento del precio, resultando en la sustitución del trigo. Finalmente, la producción de quinua también decreció a efectos de la volatilidad de su precio, causado por el desabastecimiento de la quinua.

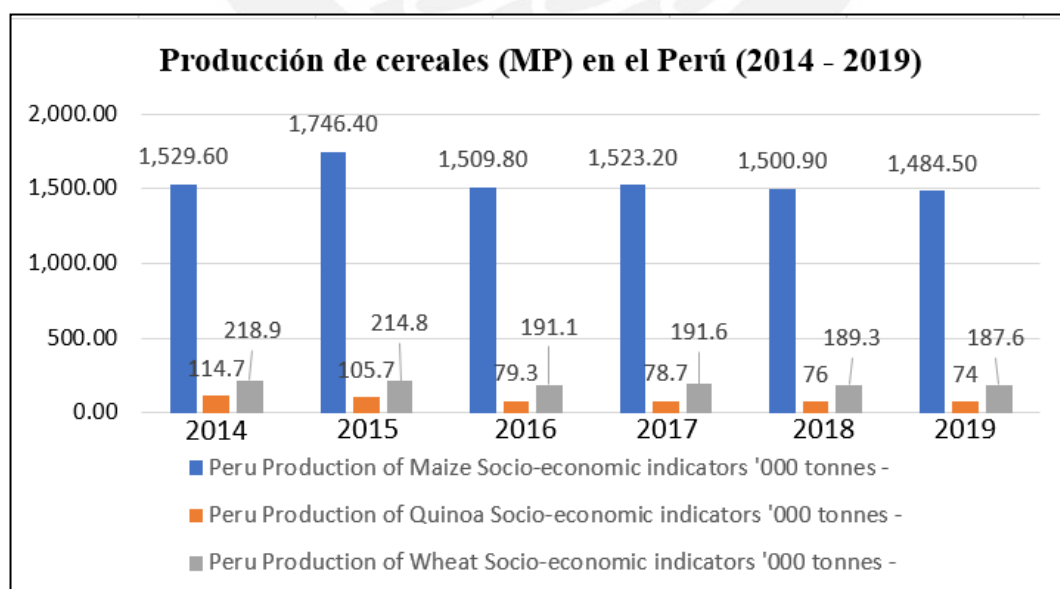


Figura 13: Producción de cereales (MP) en Perú desde el 2014 al 2019

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

El Sistema Integrado de Estadística Agraria en su boletín del cuarto trimestre del año 2017 indica que las regiones donde mayormente se produce trigo es en Arequipa, Cajamarca y La Libertad. La región de Arequipa sobresale no solo por la cantidad producida, sino también por el rendimiento por superficie cosechada. Por otro lado, el precio al pagado al productor es mayor en las regiones de Moquegua, Ancash y Amazonas, en ese orden; en contraste, es menor en las regiones de Huancavelica, Cajamarca y La Libertad.

Tabla 3 Trigo por región según variables productivas

C.13 PERÚ: TRIGO POR REGIÓN SEGÚN VARIABLES PRODUCTIVAS, OCTUBRE-DICIEMBRE 2017												
Región	Superficie cosechada (ha)			Producción (t)			Rendimiento (t/ha)			Precio al productor (S/ / t)		
	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic
NACIONAL	1 672	584	414	4 195	3 874	2 733	2,5	6,6	6,6	1 294	1 335	1 273
Amazonas	26	0	0	25	0	0	1,0	-	-	2 000	-	-
Ancash	7	0	0	7	0	0	1,0	-	-	2 500	-	-
Arequipa	292	536	398	2 184	3 806	2 718	7,5	7,1	6,8	1 326	1 328	1 268
Ayacucho	0	0	13	0	0	13	-	-	1,0	-	-	2 031
Cajamarca	867	24	0	977	26	0	1,1	1,1	-	1 201	1 308	-
Huancavelica	36	0	0	51	0	0	1,4	-	-	1 100	-	-
Ica	0	8	0	0	17	0	-	2,2	-	-	1 800	-
La Libertad	444	0	0	951	0	0	2,1	-	-	1 300	-	-
Moquegua	0	6	3	0	5	2	-	0,9	0,8	-	3 000	3 000
Tacna	0	10	0	0	20	0	-	2,0	-	-	1 800	-

Fuente: Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria, 2017

El Sistema Integrado de Estadística Agraria en su boletín del cuarto trimestre del año 2017 indica que las regiones donde mayormente se produce Maíz es en Ancash, Loreto y La Libertad, de estas, la Libertad posee rendimiento por superficie cosechada. Por otro lado, el precio al pagado al productor es mayor en las regiones de Pasco, Cusco y Moquegua, en ese orden; en contraste, es menor en las regiones de Lambayeque, Lima Metropolitana y Ucayali.

Tabla 4 Maíz amarillo duro por región según variables productivas

C.15 PERÚ: MAÍZ AMARILLO DURO POR REGIÓN SEGÚN VARIABLES PRODUCTIVAS, OCTUBRE-DICIEMBRE 2017												
Región	Superficie cosechada (ha)			Producción (t)			Rendimiento (t/ha)			Precio al productor (S/ x t)		
	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic
NACIONAL	20 850	19 968	22 963	96 901	104 926	108 739	4,6	5,3	4,7	891	901	882
Amazonas	297	321	440	618	539	789	2,1	1,7	1,8	1 222	1 247	1 347
Ancash	1 683	2 005	2 279	12 636	15 167	18 134	7,5	7,6	8,0	853	897	800
Ayacucho	0	0	75	0	0	183	-	-	2,4	-	-	1 684
Cajamarca	343	560	666	1 255	3 154	3 714	3,7	5,6	5,6	1 046	890	867
Cusco	0	6	9	0	9	13,5	-	1,5	1,5	-	1 500	1 000
Huancavelica	37	23	9	56	34	12	1,5	1,5	1,3	900	1 359	900
Huánuco	688	482	892	3 396	1 788	3 021	4,9	3,7	3,4	966	953	822
Ica	648	798	1 130	6 169	7 129	10 352	9,5	8,9	9,2	988	971	955
Junín	125	59	184	462	176	711	3,7	3,0	3,9	1 097	1 042	1 046
La Libertad	1 522	2 533	1 538	14 121	23 867	14 755	9,3	9,4	9,6	945	894	900
Lambayeque	3 161	116	934	17 534	8 097	5 087	5,5	69,8	5,4	895	853	858
Lima (excluye LM)	1 108	844	1 150	10 065	7 417	10 499	9,1	8,8	9,1	965	984	962
Lima Metropolitana	2	0	0	16	0	0	8,0	-	-	770	-	-
Loreto	6 206	7 351	8 186	17 540	20 942	24 391	2,8	2,8	3,0	784	805,9	808,3
Madre de Dios	0	0	130	0	0	330	-	-	2,5	-	-	1 300
Moquegua	1	0	1	3	0	3	2,9	-	3,4	1 250	0,0	1 150
Pasco	80	171	118	120	276	221	1,5	1,6	1,9	1 000	2 080	905
Piura	459	2 574	2 419	1 746	11 360	10 222	3,8	4,4	4,2	943	990	983
San Martín	786	1 057	1 453	1 597	2 246	3 076	2,0	2,1	2,1	973	956	951
Tumbes	21	14	44	91	61	217	4,3	4,4	5,0	927	918	945
Ucayali	3 684	1 055	1 307	9 479	2 664	3 007	2,6	2,5	2,3	802	808	798

Fuente: SIEA

Fuente: Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria, 2017

El Sistema Integrado de Estadística Agraria en su boletín del cuarto trimestre del año 2017 indica que las regiones donde mayormente se produce Quinua es en Arequipa, Ayacucho y La Libertad. La región de Arequipa sobresale no solo por la cantidad producida, sino también por el rendimiento por superficie cosechada. Por otro lado, el precio al pagado al productor es mayor en las regiones de La Libertad, Ayacucho y Cajamarca, en ese orden; en contraste, es menor en las regiones de Tacna, Huancavelica y Arequipa.

Tabla 5 Quinua por región según variables productivas

C.20 PERÚ: QUINUA POR REGIÓN SEGÚN VARIABLES PRODUCTIVAS, OCTUBRE-DICIEMBRE 2017												
Región	Superficie cosechada (ha)			Producción (t)			Rendimiento (t/ha)			Precio al productor (S/ / t)		
	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic	Oct	Nov	Dic
NACIONAL	122	167	462	350	493	1 072	2,9	2,9	2,3	3 600	3 723	3 811
Arequipa	74	105	91	266	372	323	3,6	3,5	3,6	3 348	3 581	3 656
Ayacucho	0	24	310	0	24	618	-	1,0	2,0	-	5 000	3 961
Cajamarca	5	0	0	4	0	0	0,8	-	-	5 000	-	-
Huancavelica	25	2	0	24	2	0	1,0	1,0	-	3 558	3 580	-
La Libertad	15	23	15	48	69	42	3,2	3,0	2,8	5 000	4 500	4 500
Tacna	3	13	24	8	26	52	2,7	2,0	2,2	3 000	2 520	3 016

Fuente: SIEA

Fuente: Tomado de Sistema Integrado de Estadística Agraria, 2017

En el sector de cereales se observa alta dependencia de las materias de parte de las empresas, sobre todo del maíz. Por ello, las empresas del sector buscan realizar proyectos integradores con los proveedores, a modo de fortalecer la relación entre las partes, algunos proyectos son incorporación de miembros de la comunidad donde operan en la fuerza laboral, programas impulsar la calidad en la agricultura y se brinda generosos beneficios económicos.

Además, se observa que en el caso de las empresas líderes se buscan socios y adquisiciones estratégicas como la compra de molineras o acuerdos de *join venture*, ello permite la gestión de las economías de escala y disminuye la dependencia de proveedores en la cadena de suministro.

En este sector se evidencia un valor agregado enfocado al nivel nutricional de los productos a través de la fortificación con minerales, proteínas, calcio, etc., siendo ese aspecto la característica diferenciadora; es decir, no depende en gran medida del nivel productivo de los proveedores sino de la capacidad de desarrollo e innovación.

Por lo tanto, los proveedores constituyen un poder de negociación medio.

3.2. Poder de Negociación de los Compradores

En el sector de cereales para el desayuno listos para comer dado que se trata de un alimento de consumo masivo, se prefiere una transacción indirecta con los compradores a través de canales intermediarios. En este caso la demanda proviene mayormente de supermercados e hipermercados. Por lo tanto, debido a que los mercados mayoristas adquieren grandes lotes, tienen gran poder de negociación sobre una empresa nueva o pequeña en el mercado, estos contratos pueden realizarse bajo condiciones que implican la devolución total o parcial del producto en caso no se venda la mercadería o pagos extemporáneos. Mientras que, empresas líderes como Alicorp podrían tener mayor poder sobre los compradores ya que posee el 62% de preferencia por el consumidor. Por otro lado, los consumidores se caracterizan

porque muestran preocupación por llevar una alimentación saludable y preocupación por incluir el deporte en su vida cotidiana, como también personas con poco tiempo para la elaboración de un desayuno nutritivo. Se observa que no hay una lealtad evidente sobre una marca ya que las personas suelen escoger el cereal de su preferencia en el momento de la compra

Por lo tanto, que los compradores constituyen un poder de negociación medio.

3.3. Amenaza de Productos Sustitutos:

En el sector de cereales para el desayuno listos para comer existe mucha variedad de precios, ello depende de la calidad, costo de producción, canal de distribución entre otros; por lo tanto, ello permite el alcance hacia la totalidad de hogares pertenecientes a diferentes niveles socioeconómicos. Los precios oscilan entre 17 y 63 soles por kilogramo. Sin embargo, la influencia de los productos sustitutos no se limita en los precios sino también en la calidad y valor nutricional, por ello, es importante mencionar a la empresa que lidera el sector alimentos empaquetados con enfoque saludable.

- Mead Johnson, quien posee el 16.9% del sector de alimentos fortificados, está dedicada a la comercialización y producción de leches fortificadas, pero su participación se encuentra decayendo, tal es así que en el último año bajó 2 puntos porcentuales y su producto estrella (Enfagrow) también disminuyó en 1.1% en participación. Además, la importancia de este producto sustituto consiste en que también es un producto mayormente consumido durante el desayuno debido a su valor nutricional; sin embargo, este producto sería consumido solo por su valor nutricional ya que su precio alcanza los 140 soles por un frasco de 1.7 kilos, el cual representa al doble del cereal para el desayuno listo para comer más costoso.
- Se considera como productos sustitutos a los cereales calientes como el Quaker, la Avena, la Quinoa, entre otros. Estos productos mostraron un crecimiento de 7.9% respecto al año 2018.

La marca más competitiva de este sector es Quaker de la compañía PepsiCo Inc con una participación de 2.8% sobre el sector de cereales para el desayuno. Los compradores de cereales calientes valoran más el aspecto nutritivo frente a la practicidad de los cereales listos para comer. La totalidad de cereales pertenecientes al sector listos para comer son nutritivos y saludables en comparación a los cereales listos para comer y sus precios oscilan entre 7 y 15 soles por kilogramo.

Tabla 6 Participación de marcas del sector de alimentos fortificados en el Perú

Brand Name	Company Name (GBO)	2016	2017	2018	2019
Enfamil (Mead Johnson Nutrition Peru SRL)	Mead Johnson Nutrition Peru SRL	-	21,4	18,8	16,9
Laive (Laive SA)	Laive SA	7,8	8,6	8,1	8,5
Gloria (Gloria SA, Grupo)	Gloria SA, Grupo	7,4	8,3	7,5	7,6
Cereales Angel (Alicorp SAA)	Alicorp SAA	5,1	5,6	5,7	5,8
PediaSure (Abbott Laboratories Inc)	Abbott Laboratories Inc	6,4	6,2	5,8	5,3
Angel Flakes (Alicorp SAA)	Alicorp SAA	3,3	3,7	3,9	4,1
Similac (Abbott Laboratories Inc)	Abbott Laboratories Inc	4,5	4,3	4,2	4,0
Milo (Nestlé SA)	Nestlé SA	-	-	2,9	4,0
Babylac (Danone, Groupe)	Danone, Groupe	2,4	2,2	3,0	4,0
Halls (Mondelez International Inc)	Mondelez International Inc	3,5	3,6	3,4	3,2
Nan (Nestlé SA)	Nestlé SA	2,8	2,4	2,7	2,9
Life (Alicorp SAA)	Alicorp SAA	-	1,2	1,7	2,3
Clorets (Mondelez International Inc)	Mondelez International Inc	2,2	2,1	2,0	2,1
Blemil (Laboratorios Ordesa SL)	Laboratorios Ordesa SL	1,2	1,0	1,2	1,5
Kellogg's (Kellogg Co)	Kellogg Co	1,2	1,3	1,4	1,4
S-26 (Lactalis, Groupe)	Lactalis, Groupe	-	-	-	1,4
Bella Holandesa (Gloria SA, Grupo)	Gloria SA, Grupo	1,6	1,7	1,4	1,3
Nido/Ninho (Nestlé SA)	Nestlé SA	1,4	1,5	1,3	1,1
Cereal Bars (Empresas Carozzi SA)	Empresas Carozzi SA	1,1	1,2	1,1	1,0
Primor (Alicorp SAA)	Alicorp SAA	0,9	0,9	1,0	1,0
O'rayan (Empresas Carozzi SA)	Empresas Carozzi SA	0,7	0,8	0,9	0,9
LactiKids (Schils BV)	Schils BV	0,8	1,2	0,8	0,6
Nestlé (Cereal Partners Worldwide SA)	Cereal Partners Worldwide SA	0,4	0,4	0,4	0,4

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Tabla 7 Precios Cereales para el Desayuno

Categoría	Nombre de la marca	nombre de empresa	Precio	Capacidad
Muesli y Granola	Kellogg's Muesli	Kellogg's Perú SAC	63,00	kilogramo
Otros cereales RTE	Kellogg's Granola	Kellogg's Perú SAC	56,45	kilogramo
Otros cereales RTE	Quinoa pop	Industrias Alimenticias Cusco SA	55,50	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Estrellitas	Nestlé Perú SA	53,00	kilogramo
Copos	Nestlé Cornflakes	Nestlé Perú SA	51,94	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Froot Loops de Kellogg	Kellogg's Perú SAC	47,61	kilogramo
Copos	Aptitud	Nestlé Perú SA	46,52	kilogramo
Copos	Kellogg's Special K	Kellogg's Perú SAC	44,97	kilogramo
Copos	Kellogg's All Bran	Kellogg's Perú SAC	44,75	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Capitán Crunch	Quaker Perú SRL	40,51	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Chocapic	Nestlé Perú SA	39,97	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Nesquik	Nestlé Perú SA	39,97	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Kellogg's Zucaritas	Kellogg's Perú SAC	38,76	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Trix	Nestlé Perú SA	37,29	kilogramo
Otros cereales RTE	Kiwicha Pop	Industrias Alimenticias Cusco SA	37,00	kilogramo
Copos	Kellogg's Corn Flakes	Kellogg's Perú SAC	34,95	kilogramo
Muesli y Granola	Unión Granola	Universidad Peruana Unión SA	32,75	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Trigo Nuclear	Cereal Chur	29,09	kilogramo
Cereales de desayuno para niños	Angel Cereales	Alicorp SAA	21,90	kilogramo
Copos	Angel Flakes	Alicorp SAA	16,90	kilogramo
Cereales calientes	Quaker Avena	Quaker Perú SRL	14,45	kilogramo
Cereales calientes	3 ositos premium	Quaker Perú SRL	9,00	kilogramo
Cereales calientes	3 ositos avena	Quaker Perú SRL	6,87	kilogramo

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

En respuesta, las empresas del sector de cereales están incrementando su inversión en la innovación, investigación y calidad que les permita acortar la brecha, fidelizar al consumidor y responder a la tendencia saludables y nutritiva. Por ello también, las empresas se han planteado la reducción del nivel de azúcares en un 10% para combatir la ley de los octógonos y desarrollar productos con mayor valor nutricional puesto que es el primer alimento del día.

Se infiere que la amenaza de productos sustitutos tiene un impacto bajo.

3.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El sector de cereales para el desayuno listos para comer está liderado en un 62 % por Alicorp, por ende, participación del resto de empresas es mucho menor, ello entre otros aspectos ha generado las siguientes barreras en la entrada de nuevos competidores.

Canales de Distribución: Representa una ventaja competitiva de las empresas líderes del sector ya que poseen un amplio alcance hacia el cliente a través del consumidor. Los canales intermediarios como hipermercados y supermercados tienen poder sobre las empresas nuevas bajo contratos que consisten en la devolución total o parcial de mercadería no vendida y condiciones de pago con plazos largos. Sin embargo, solo el 48% de la oferta se comercializa por este medio; por lo tanto, un producto nuevo podría competir si se escoge correctamente el nicho objetivo para llegar al cliente a través del mercado tradicional que engloba a bodegas, centros naturistas, bio-ferias, etc. Adicionalmente, ante los eventos ocasionados por la pandemia del virus SARS-CoV-2, la distribución es más complicada e incluso costosa ya que hay mayor control en las fronteras interprovinciales y nacionales y ello limita el continuo flujo de mercadería generando ineficiencia en la distribución. Ello dificulta que los nuevos competidores puedan fortalecer los canales de venta.

Inversión en activos: Existe una alta inversión tecnológica y *know how* (D+I) puesto que se trata de empresas con una producción de consumo masivo con amplia trayectoria en el sector

que maneja una cartera de productos y clientes, hace uso de la economía de escala y posee socios estratégicos. Además, en el sector cereales, el valor diferenciador está dado por el nivel nutricional de los productos de tal modo que el cereal posea entre 20% a 100% de valor nutritivo agregado, este se puede validar a través del desarrollo de una nueva investigación o una ya existente. Una empresa nueva en el mercado requerirá invertir en estos activos para que el consumidor pueda percibir el valor agregado frente a otros productos; a su vez, la inversión en activos también incrementa las barreras de salida.

Inversión en Publicidad: Existe gran inversión en publicidad, ello es percibido como una estrategia de penetración en el mercado. En el sector no hay una lealtad hacia una marca durante la decisión de compra de cereales sino esta es definida en la misma tienda puesto que las personas tienden a leer las etiquetas de los productos de su interés. Una empresa nueva en el mercado requeriría de invertir en publicidad enfocada al nicho al que se dirige; además, a través de las facilidades del *e-commerce* este puede ser más efectivo y a un menor precio.

Se infiere que la amenaza de competidores nuevos tiene un impacto medio.

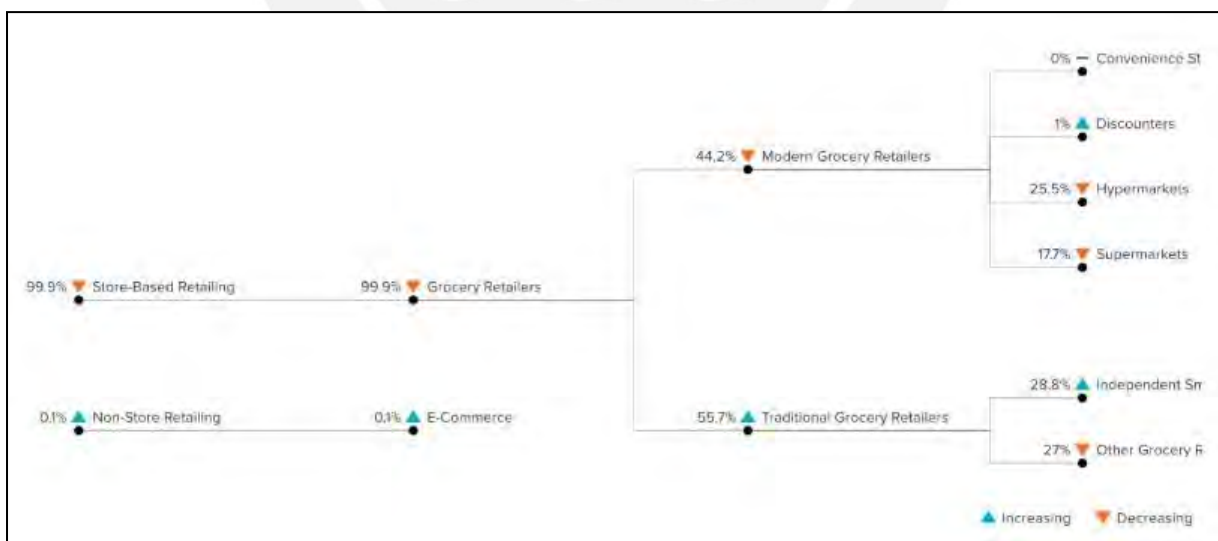


Figura 14: Participación de los canales de distribución

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

3.5. Rivalidad entre Competidores:

El sector esta liderado por la empresa Alicorp quien posee el 62% de participación en el mercado, le sigue Nestlé puesto que posee el 9% y finalmente Kellogg con un 7% según la información brindada por la Consultora Euromonitor. A continuación, se detallarán algunas características que definen a las 3 empresas líderes, para ello, se elaboró la Figura 15 referido al diagrama de Pareto.

Tabla 8 Acciones de las empresas del sector en el Perú

Empresa	% Compartir
Alicorp SAA	62,0
Nestlé Perú SA	8,9
Molitalia SA	8,3
Kellogg's Perú SAC	6,9
Quaker Perú SRL	2,8
Agroindustria Santa Maria SAC	0,9
Industrias Alimenticias Cusco SA	0,4
Industrias Unidas del Perú SA	0,3
Cereal Chur	0,2
Universidad Peruana Unión SA	0,1
Etiqueta privada	1,7
Otros	7,4

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

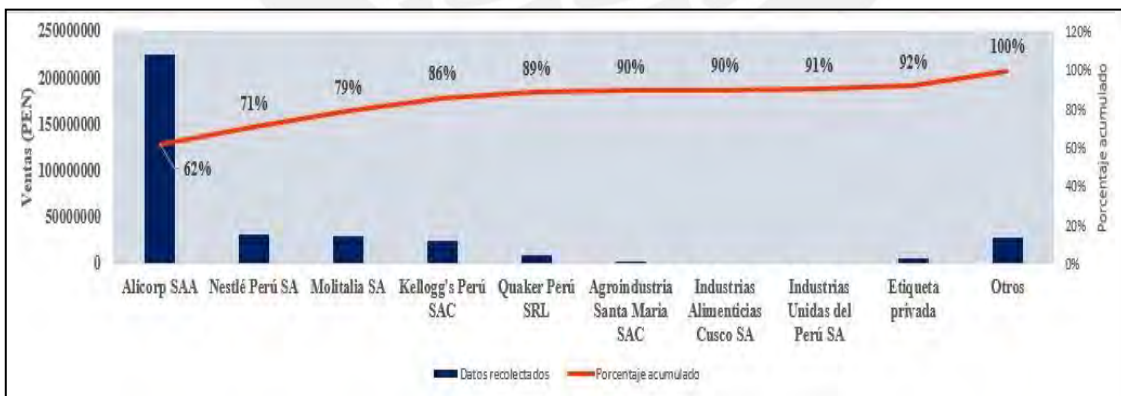


Figura 15: Diagrama de Pareto

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Nota: La Figura 14 y la Figura 15 muestran a todas las empresas que conforman el sector de cereales para el desayuno; sin embargo, para el estudio se considerará específicamente el

sector de cereales listos para comer, en las cuales empresas como Molitalia, Quaker, Agroindustria Santa Maria SAC, entre otras, no se tomarán en cuenta por tratarse de cereales calientes.

- **Alicorp**

Cuenta con una gran variedad de productos desarrollados en base a enfoques diferentes tanto por el lado del consumo saludable y como un cereal como snack y ello se ha visto afianzado en la mente de los consumidores peruanos a través de la fuerza de ventas a lo largo del tiempo.

El precio de sus productos es más bajo que los productos de cereales para el desayuno ofrecidos por Nestlé Perú o Kellogg's Perú, aunque es más alto que otros productos como las hojuelas de marca blanca y ello podría afectar su continuo crecimiento. Por otro lado, la publicidad de marca Perú favorece a Alicorp, promoviendo que se valore lo peruano

Los productos representativos en el sector cereales para el desayuno de Alicorp son:

- Cereales Ángel: En el año 2014, Alicorp compró la marca a Global Alimentos SAC y actualmente es líder entre las marcas que prefieren los jóvenes. Actualmente, la marca tiene una participación de 26.7% y está dirigido al NSE B, C y D
- Ángel Flakes: Registra el mayor crecimiento del valor minorista del 10% para llegar a ventas de 178 millones de soles en 2019. Actualmente, la marca tiene una participación de 19%
- Life: Se promocionó en el año 2016, este cereal está enfocado a un público que busca una marca nutritiva y balanceada. Es líder en marcas de cereal saludable. Actualmente, la marca tiene una participación de 10.6%.

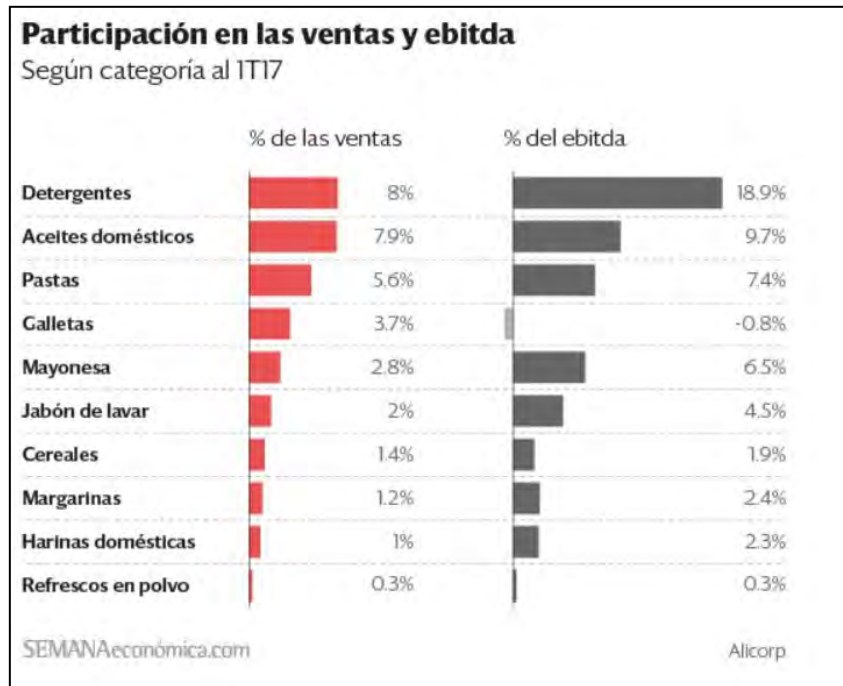


Figura 16: Distribución de ventas por categoría - Alicorp

Fuente: Tomado de Semana Economica, 2017

- **Nestlé:**

La empresa transnacional posee una fortaleza marcada en el manejo eficiente de la totalidad de sus procesos, ello se ve reflejado en que ocupó el puesto 3 en The Gartner Supply Chain Top 25 for 2019, en el cual se premia la gestión y eficiencia de su cadena de suministro. Sin embargo, Nestlé tiene poco enfoque en el mercado peruano ya que no representa un mercado premium

La compañía cuenta con un instituto de desarrollo del producto de alto nivel está siguiendo una estrategia de mejorar la cantidad de ingredientes naturales o saludables en todos sus productos. Por lo tanto, para diferenciar sus productos, Nestlé ha agregado una señal verde en la parte superior de sus paquetes para indicar que algunos de sus productos están hechos con trigo integral.

Para afrontar el etiquetado octogonal, Nestle se compromete a reducir los azúcares en sus productos en un 5% y el 10% en sodio y grasas saturadas. Además, no usará ingredientes

desconocidos para brindar mayor confianza al consumidor. Nestle también busca abordar el tema de la desnutrición a través de la fortificación con micronutrientes dirigida a grupos vulnerables como niños y madres (etapa de gestación).

Los productos representativos en el sector de la empresa son:

- Nestlé Corn flakes: Son hojuelas a base de maíz con 5 vitaminas sin gluten (fortificadas). Actualmente, cuenta con una participación del 1.9%
- Zucosos: Son hojuelas de maíz y maíz integral cubierto con un poco de azúcar, ideal para el desayuno. Actualmente, cuenta con una participación del 1.5%
- Nesquik: Son elaborados con trigo, maíz y arroz tostados, el Nesquik posee 8 tipos de vitaminas y minerales, entre ellos se encuentra el calcio y el hierro. Se considera que se obtienen los beneficios de los cereales integrales. Actualmente, cuenta con una participación del 1.2%.

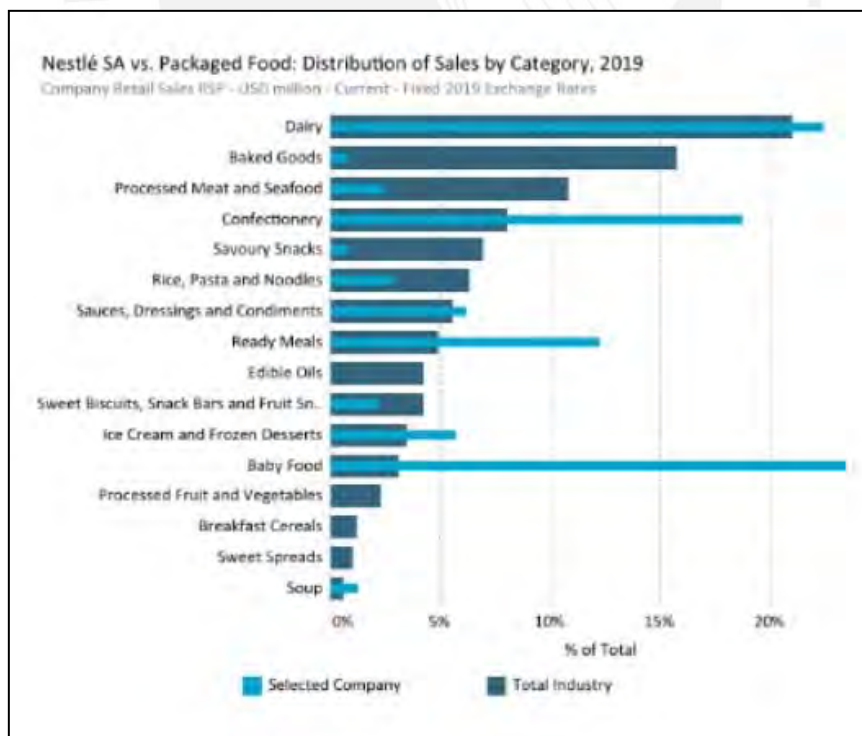


Figura 17: Distribución de ventas por categoría – Nestlé

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

- **Kellogg:**

Es empresa transnacional con poco enfoque en el mercado, opera en 180 países, es la empresa líder en cereales para el desayuno de cereales. Kellogg muestra bastante enfoque en el investigación y desarrollo de sus cereales a través de su Instituto de Nutrición y Salud Kellogg's (INSK). Además, ha demostrado gran interés en involucrar a expertos de México y Colombia a través del lanzamiento de su concurso “Apoyo a Proyectos de Investigación en Nutrición”, cuyo objetivo es descubrir tecnologías que mejoren la calidad de vida de la población en cuanto a salud y nutrición.

Sin embargo, muchas marcas se han visto perjudicadas con la política de incorporación de octógonos en los empaques y las necesidades cambiantes de los consumidores. Kellogg está respondiendo de manera optimista a través de su estrategia de rediseño de la cartera, por ende, aumento de la inversión y altas presiones en la disminución de costos a través de la reducción de las actividades que no agregar valor en la cadena de suministro

Por otro lado, cuentan con corredores y distribuidores como socios estratégicos para llegar a más áreas de mercado fuera de su principal enfoque.

Los productos representativos en el sector cereales para el desayuno de Kellogg son:

- Kellogg's Corn Flakes: El principal ingrediente es el maíz originario de Argentina.

Los *Corn Flakes* de Kellogg's están completamente libres de colorantes y aromas artificiales. Actualmente, tiene una participación de 2.8 %.

- Kellogg's Granola: Granola de avena y maíz con pasas, almendras y vitaminas. Posee octógonos. Actualmente, tiene una participación de 1.4%

- Kellogg's Special K: Copos tostados de arroz, trigo integral y cebada. Posee ácido fólico, hierro y vitaminas antioxidantes C, E y A. Actualmente, tiene una participación de 1.0%

- Kellogg's Zucaritas: Hojuelas de maíz (contiene gluten y trazas de soja) azucaradas con vitaminas y minerales. Actualmente, tiene una participación de 0.9%.

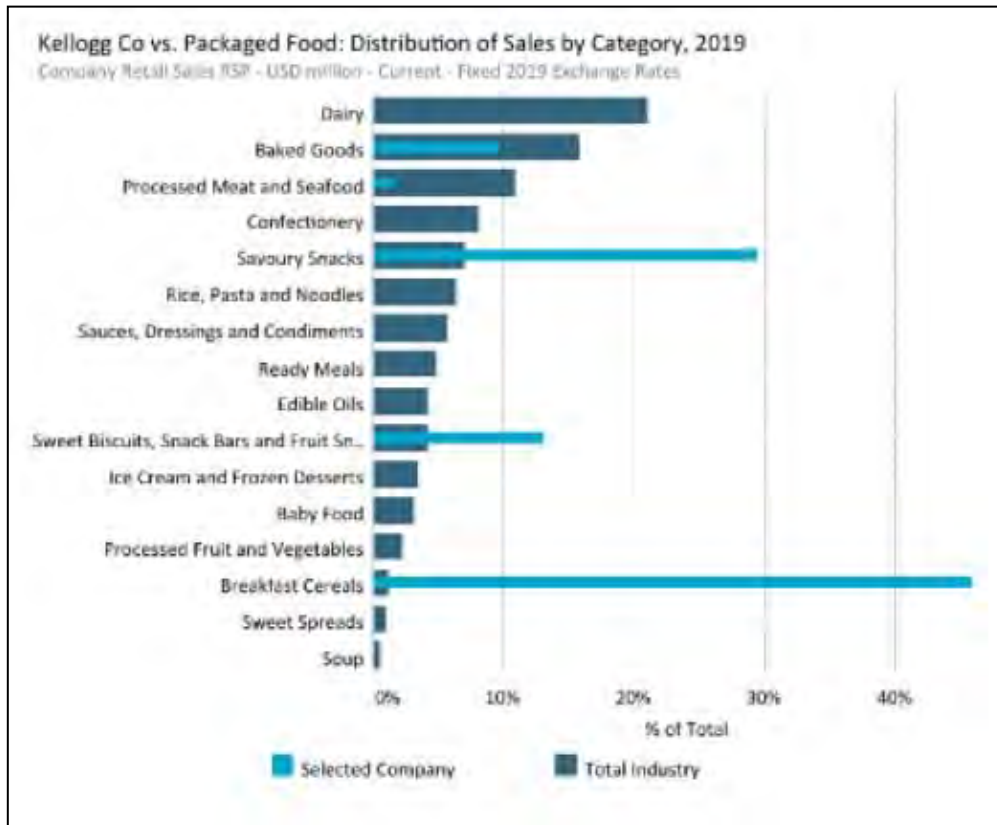


Figura 18: Distribución de ventas por categoría - Kellogg

Fuente: Tomado de Euromonitor International, 2019

Por lo tanto, se infiere que la rivalidad entre competidores tiene un nivel alto.

Capítulo 4. Planteamiento Estratégico

En este capítulo, se analizará la información recopilada sobre las empresas más competitivas haciendo uso de diversas herramientas, las cuales permitirán plantear estrategias específicas y generales para que el sector pueda responder eficientemente.

4.1. La necesidad a atender

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que el 55% de los alimentos consumidos debe constituir el aporte energético mínimo necesario y los hidratos de carbono, nutrientes principales de los cereales para el desayuno, satisfacen esa demanda. No obstante, no seguir una alimentación balanceada puede desencadenar deficiencias biológicas o enfermedades. Al respecto, Boccio J. Páez, investigador en nutrición, indica que las deficiencias biológicas son más predominantes en los países subdesarrollados; trayendo como consecuencia principalmente a la anemia, este es considerado un problema de salud pública global puesto que las víctimas alcanzan alrededor de 2000 millones de personas; es decir, la aproximadamente la tercera parte de la población mundial; mientras que, Latinoamérica cuenta con una tasa del 22% y el Perú se encuentra sobre ambos indicadores con un 32% según la OMS. Adicionalmente, el Minsa que la presencia de anemia en niños menores de 3 años se ha reducido de 60.9% a 43.6% entre los años 2000 y 2016, pero además ha presentado un estancamiento en ese porcentaje, siendo el número de afectados 137 722. Por ello, el estado incrementó el presupuesto para combatir la anemia en 9.4% durante el 2020, el cual sugiere un monto de 1.139 millones enfocándose en los niños, el cual busca reducir la anemia hasta un 19% en el 2021. Por otro lado, bajo un enfoque social, la inclusión de la mujer al trabajo y las mayores exigencias a los trabajadores en este mundo globalizado, les brinda menor tiempo para preparar un alimento saludable. Por lo tanto, el sector de cereales para el desayuno listos para comer adaptarse a las necesidades sociales y nutritivas de quienes lo consumen de tal modo

que mejore su calidad de vida y les brinde la capacidad de cubrir sus obligaciones sin dejar de lado su salud.

4.2. Objetivos Generales

En este punto se empleará la información detallada en el análisis de competidores más representativos del sector, los cuales permiten evidenciar los objetivos necesarios a corto plazo (CP), mediano plazo (MP) y largo plazo (LP) que se exponen a continuación.

- Promover el desarrollo e innovación de productos más nutritivos en el sector de cereal para el desayuno. (CP, MP, LP)
- Comprender y responder a las cambiantes preferencias al consumidor peruano. (CP)
- Disminuir la cantidad de azúcar, sodio y grasas saturadas en los cereales para combatir el etiquetado octogonal. (CP)
- Incrementar el alcance de compra en el mercado. (MP, LP)

4.3. Visión

En este punto se realizará un análisis comparativo entre las empresas que representan el 20% de empresas del sector pero que poseen el 80% de las ventas totales según el diagrama de Pareto mostrado en la Figura 15; es decir, se analizará a Alicorp, Nestlé y Kellogg.

4.3.1. Visión Alicorp:

“Liderar los mercados en los que compiten” (Alicorp Reporte Anual 2018, p.3)

4.3.2. Visión Nestlé:

“Cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos.” (Nestlé 2020, p. 1)

4.3.3. Visión Kellogg:

“Ser la compañía de alimentos de elección.” (Kellogg Company 2020, p. 1)

4.3.4. Análisis Comparativo de la Visión del Sector:

Se evidencia que la visión de Alicorp es altamente competitiva, ello se evidencia en que sus productos poseen los precios más bajos del mercado. Mientras que Nestlé tiene un enfoque más nutritivo, ello se evidencia en la inversión que dispone para el desarrollo e innovación de sus productos y sus planes estratégicos respecto al rediseño de sus productos de modo que todos los ingredientes agreguen valor y sean reconocidos por los consumidores. Mientras que Kellogg tiene una visión que enfatiza la preferencia del consumidor, ello lo demuestra a través de la gran variedad de cereales que posee en su cartera de productos.

4.4. Misión:

4.4.1. Misión Alicorp:

“Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad.” (Alicorp Reporte Anual 2018, p.3)

4.4.2. Misión Nestlé:

“Mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, para personas y familias, para nuestras comunidades y para el planeta.” (Nestlé 2020, p. 1)

4.4.3. Misión Kellogg:

“Impulsar el crecimiento sostenido a través del poder de nuestra gente y de nuestras marcas, satisfaciendo mejor las necesidades de nuestros consumidores, clientes y comunidades.” (Kellogg Company 2020, p. 1)

4.4.4. Análisis Comparativo de la Misión del Sector:

Se evidencia que las tres empresas se enfocan en el cliente y coinciden en la innovación de productos para mejorar la calidad de vida y contribuir con un futuro sostenible.

4.5. Valores:

4.5.1. Valores Alicorp:

Liderar con pasión: Ser líderes apasionados en todo lo que hacen. Ser emprendedores con espíritu ganador y coraje, lo que les moviliza a innovar y transformar mercados

Estar con conectados: Sentir los objetivos de la organización como propios y cumplirlo con excelencia. Trabajar conectados para generar valor y bienestar.

Ser ágiles y flexibles: Ser un equipo ágil y flexible, saber tomar riesgos, aprender de nuestros errores y celebrar los éxitos con humildad

Respeto: Ser íntegros y honestos. Respetar a nuestra gente, clientes, consumidores, medio ambiente y comunidad. Acoger diferentes puntos de vista

Confiar: Vivir en un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan. Confiar genuinamente en los colaboradores y su talento (Alicorp Reporte Anual 2018, p.3).

4.5.2. Valores Nestlé:

Calidad superior: Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.

Nuestra gente: Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.

Confianza y transparencia: Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.

Innovación y renovación: Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.

Servicio: Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes (Nestlé 2020, p. 1).

4.5.3. Valores Kellogg:

Integridad: Actuar con integridad, demostrar compromiso con la integridad y ética, mostrar respeto y valorar a todas las personas por sus diversos antecedentes, experiencias, estilos, enfoques e ideas, escuchar a los demás para entender y asumir intenciones positivas.

Ser responsables: Asumir la responsabilidad sobre acciones personales, concentrarse en encontrar soluciones y lograr resultados, participe activamente en discusiones y comprometerse a tomar decisiones una vez que se hayan tomado, involucrar a otros en las decisiones, mantener las promesas y compromisos hechos con los demás, comprometerse personalmente con el éxito y el bienestar de los compañeros de equipo y abrazar la creencia de que todas las lesiones son prevenibles y que lograr un ambiente sano y seguro comienza con "yo".

Pasión: Apasionarse con los negocios, las marcas y la comida, mostrar orgullo por las marcas y patrimonio, deleitar a los consumidores y servir a los clientes a través de la alta calidad de nuestros productos y servicios, promover un ambiente positivo e implementar ideas y soluciones creativas e innovadoras, energizante, optimista y divertido y valorar y proteger ferozmente nuestra reputación (Kellogg Company 2020, p. 1).

4.5.4. Análisis Comparativo de los Valores del Sector:

Se evidencia que las 3 empresas coinciden en los siguientes valores:

- El respeto: Ser íntegros y honestos con los colaboradores de la empresa y desarrollar un equipo de colaboración y proactividad.
- La confianza y transparencia: Permitir que las personas expresen lo que sienten.
- La calidad: Asegurar la competitividad y ser los mejores en el trabajo.
- Pasión: Apasionarse con los negocios de la empresa. Tener un espíritu emprendedor, libre, creativo y promover un ambiente positivo.

Se evidencia que las 3 empresas difieren en los siguientes puntos:

- Alicorp menciona la agilidad y la flexibilidad como valores corporativos, brindando a sus trabajadores la responsabilidad y la potestad de actuar y aprender de los resultados. Ello se debe a que sus procesos están estandarizados y posee un equipo de trabajomaduro.
- Nestlé se refiere al servicio como superar las expectativas de los clientes que apuesta por la adaptación de sus procesos a las necesidades cambiantes de los consumidores a través de la innovación y renovación.
- Kellogg enfatiza más en el compromiso con los proyectos, con las personas y con el equipo. Además, llama a ser agentes del cambio a partir de iniciativas individuales.

4.6. Análisis de Interesados

Los interesados pueden ser internos o externos al sector. Los interesados internos se refieren a todos agentes que están involucrados directamente en el sector. Los interesados externos hacen referencia a los agentes externos, cuya acción tiene influencia indirecta en el sector. A continuación, se presentan a los interesados involucrados en el sector cereales para el desayuno listos para comer. Se elaboró la Figura 19 para comprender la clasificación de los interesados.



Figura 19: Interesados del Sector.

Se elaboró la tabla 9 a modo de presentar una descripción de los involucrados y definir las estrategias para gestionar las comunicaciones adecuadamente.

Tabla 9 Descripción de los involucrados.

INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN
Empresas del sector	* El consumo masivo en bastante automatizado, se evidencia poca presencia de mano de obra.
	* El sector requiere de personal calificado para el desarrollo de productos nutritivos.
	* Existe fuerte competencia de precio y, a la vez, las empresas tienen como valor diferencial el grado nutricional de sus productos.
Proveedores	* Existe dependencia de las materias primas (granos de cereales)
	* Se realizan proyectos de forma conjunta para incrementar la calidad de los productos.
	* Los proveedores se encuentran de forma descentralizada.
Gobierno	* El gobierno protege la salud de los consumidores a través de la Ley del etiquetado octogonal.
	* Indecopi protege al comprador, sancionando a las empresas que tengan información incorrecta en el etiquetado.
	* Muestra un apoyo bajo inversiones a la agricultura.
Consumidores	* Los consumidores tienen hábitos más saludables, más exigentes y más cambiantes.
	* En los hogares con niños menores de 5 años hay conciencia sobre un consumo saludables y nutritivo.
Distribuidores	* Cuentan con marcas blancas que afectan a las marcas de cereales.
	* Tienen gran poder de negociación porque realizan ventas grandes.
Ambiente y Sociedad	* Las empresas se comprometen con las personas de la comunidad introduciéndolos al ámbito laboral.
	* La materia prima (granos de cereales) dependen de las condiciones climatologías y se ven afectados por la presencia de insectos.
	* Compromiso de las empresas con el empaquetado ecológico.

Para definir las estrategias es necesario elaborar un análisis de cada uno de los interesados

- **Empresas:** Los líderes del mercado del sector de cereales para el desayuno son, actualmente, quienes lideran el sector de cereales para el desayuno listos para comer y su comportamiento ha sido altamente competitivo. Por lo tanto, el poder y el interés que representa la empresa para el sector es alto.
- **Proveedores:** El sector de cereales listos para comer posee gran dependencia de los proveedores; además, la materia prima empleada es estacional. Por lo tanto, el poder y el interés que representa la empresa para el sector es alto.
- **Gobierno:** El gobierno es un agente externo que puede cambiar la normativa a la que se acogen los productos pertenecientes al sector de cereales para el desayuno listos para comer. Por lo tanto, el poder y el interés que representa la empresa para el sector es alto.
- **Consumidores:** Los consumidores son la razón principal de la existencia del sector. Presentan preferencias cambiantes por lo que las empresas deben adaptar sus productos a ellos. Por lo tanto, tienen un poder alto pero un bajo interés porque es un agente pasivo.
- **Distribuidores:** Los distribuidores son los agentes principales que definen el alcance del producto ya que actúan como intermediarios entre las empresas y el comprador. Los distribuidores tienen gran poder sobre las empresas del sector, pero su interés es bajo puesto que no interfieren en los procesos de cumplimiento de la demanda.
- **Ambiente y Sociedad:** Las empresas han asumido compromisos con las comunidades en las que operan. Estos agentes son agentes pasivos y su poder sobre el éxito o fracaso del sector es bajo. Se elaboró la Figura 20 para ubicar a los interesados en determinado eje de interés.

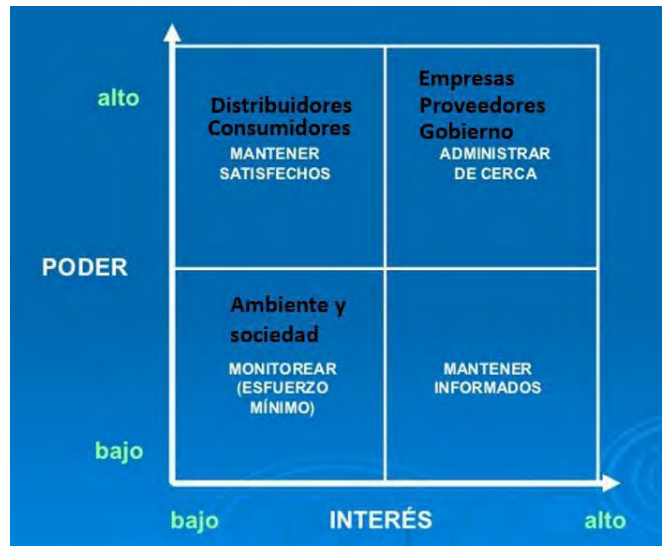


Figura 20: Matriz de interesados

4.7. Matriz de la Posición Estratégica

A continuación, se empleará la Matriz PEYEA para definir las estrategias de respuesta al entorno.

A cada variable, de la fuerza financiera (FF) y de la fuerza de la industria (FI), se le asignará una calificación del +1 al +7, la calificación es mejor mientras mayor sea el número.

Tabla 10 Calificaciones de las fuerzas financiera (FF) y las fuerzas de la industria (FI)

MATRIZ PEYEA	
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	CALIFICACIONES
* Barreras de salida del mercado. Altos costos fijos en activos.	+2
* Inversión en publicidad y I+D	+5
* Incrementó el precio de los cereales, incrementó la cantidad demandada	+7
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIONES
* Creciente aceptación de los cereales para el desayuno.	+7
* Amplio alcance de los canales de distribución	+3
* Mayor inversión en la producción de granos de cereales	+6
* Uso de tecnología de alta gama y procesos automatizados.	+3

Promedio FF: 4.7

Promedio FI: 4.8

A cada variable, de la ventaja competitiva (VC) y de la estabilidad del entorno (EE), se le asignará un valor del -1 al -7, la calificación es mejor mientras el número sea menos negativo.

Tabla 11 Calificaciones de la ventaja competitiva y de la estabilidad del entorno

MATRIZ PEYEA	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIONES
* Poseen alto valor nutricional y son rapidos de consumir.	-1
* Uso de economia de escala	-3
* Diversidad de Precios	-3
* No hay una lealtad evidente sobre una marca	-1
* Hay proveedores y distribuidores estrategicos	-3
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	CALIFICACIONES
* Compromiso por el empaquetado ecologico	-2
* Incertidumbre e inestabilidad economica	-5
* Leyes de protección al consumidor	-6
* Crecimiento del gasto privado de cereales en un 9.2%	-1
* Hay competencia excesiva de precios.	-3

Promedio VC: - 2.2

Promedio EE: - 3.4

Eje X: FI+VC = + 2.6

Eje Y: FF+EE = + 1.3

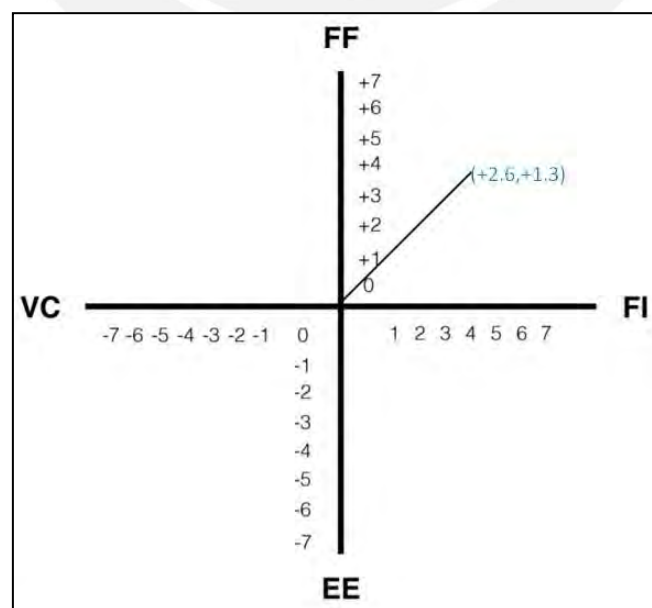


Figura 21: Perfil Estratégico

Por lo tanto, el sector de cereales para el desayuno listos para comer tiene un perfil estratégico agresivo debido a que cuenta con buenos indicadores financieros y tiene una ventaja competitiva construida favorable en una industria optimista.

4.8. Matriz BCG

Esta herramienta nos permite analizar el posicionamiento de los sectores de cereales para desayuno en una matriz bidimensional donde en el eje Y se encuentra el porcentaje de crecimiento en el mercado y, la participación relativa de mercado en el eje X. Realizado el análisis se realizará una evaluación del ciclo de la vida de los sectores y se plantearán estrategias según sus ubicaciones en la matriz. Se elaboró la Figura 22 con una vista parcial de los cereales tipo *flakes* debido a la escalabilidad, estos tienen una participación relativa de 81 veces el competidor más débil como se indica en la matriz.



Figura 22: Matriz BCG – Sectores de los cereales para desayuno.

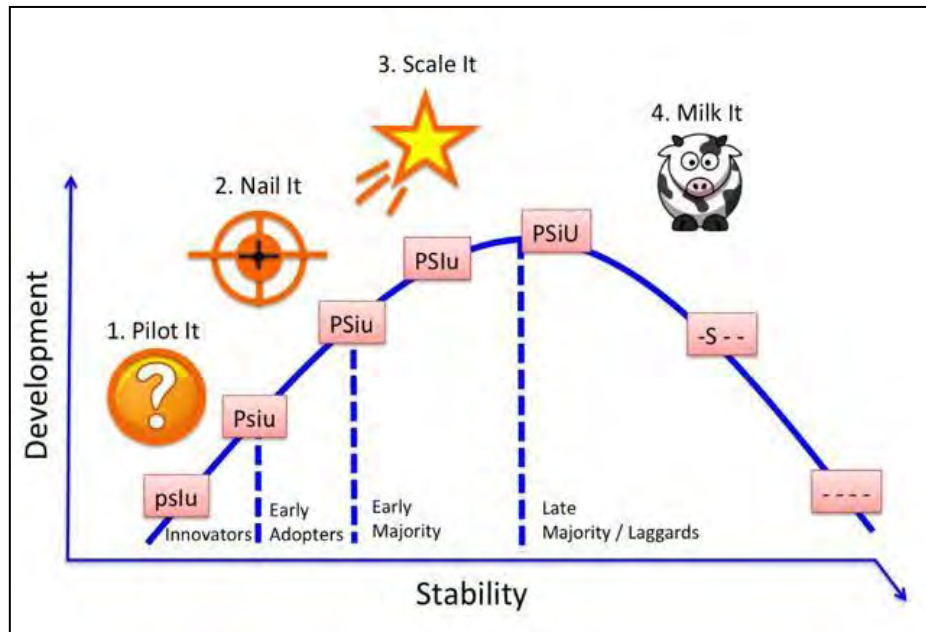


Figura 23: Curva del Ciclo de Vida del producto.

Fuente: Tomado de “Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO”, por espinosa, 2020

Análisis:

- Productos “Estrellas”: En la matriz BCG se observan 2 sectores tipo estrella, los cuales son el sector cereal para el desayuno listos para comer y el sector de cereales tipo *Flakes*, ello debido a que tiene alta rentabilidad y una inversión alta. Según la curva del ciclo de vida, estos sectores se encuentran en crecimiento entonces hará fuertes ventas. Por lo tanto, se debe mantener los beneficios, se debe aprovechar la curva de aprendizaje a través de la innovación de productos y buscar consolidar el nivel de participación a largo plazo.
- Productos “Interrogante”: En la matriz BCG se observan 5 sectores tipo interrogante, los cuales son el sector cereal calientes, el sector cereal para el desayuno familiar, el sector cereal de desayuno para niños, el sector de cereales tipo Muesli y granola y el sector de otros cereales RTE, ello debido a que no tienen mucha demanda en el mercado y hay incertidumbre en el éxito dentro del sector de cereales para el desayuno, pero cuenta con una pendiente creciente de ventas. Según la curva del ciclo de vida, estos sectores se encuentran en la etapa de introducción entonces requerirá una fuerte inversión en I+D para competir con los otros

sectores. Por lo tanto, la estrategia será invertir para aprovechar la demanda creciente y crecer por etapas para disminuir las incertidumbre y posibles riesgos.

4.9. Canvas

La herramienta Canvas permitirá comprender aspectos importantes del sector desde un panorama completo del modelo de negocio. Para ello, se elaboró la Figura 24 donde se evidencian que se involucra a los clientes, proveedores, institutos de desarrollo e intermediarios.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
* Institutos de desarrollo e innovación	* Inversión en desarrollo e innovación del producto	* Producto que busca mejorar la calidad de vida de las personas debido a que previene o cura enfermedades.	* Adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor.	* Personas que buscan consumir saludable y nutritivo.
* Proveedores y distribuidores estratégicos	* Promoción y publicidad del producto	* Producto más nutritivo que los productos que conforman la canasta básica familiar.	* Ofrecer un producto nutritivo a precio justo.	* Personas que no cuentan con mucho tiempo para elaborar un desayuno nutritivo.
* Personal calificado con orientación de servicio	Recursos Clave	* Producto de consumo rápido.	Canales	* Capacidad adquisitiva.
	* Disponibilidad de materia prima * Maquinas Automatizadas	* Producto con un ciclo de vida amplio.	* Tiendas minoristas. * Mercados Mayoristas.	* Los Hogares con niños tienen un estilo de consumo nutritivo.
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
* Altos costes para posicionar la marca * Alta inversión en tecnología		* Venta de cereales para desayuno		

Figura 24: Modelo CANVAS

4.10. Matriz EFI

Tabla 12 Criterios de calificación EFI

1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Se aplicará la técnica de comparación pareada con criterio de calificación para cada uno de los factores internos. Para ello, luego de obtener el factor de calificación, obtenemos los pesos parciales y los multiplicamos por el cada uno de los factores.

Tabla 13 Ponderación Pareada EFI

FORTALEZAS - DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
F1	Tendencia creciente del consumo saludable	16.00%	4	0.64
F2	Los cereales son nutritivos y saludables	12.00%	3	0.36
F3	Alto nivel de desarrollo e innovación de cereales nuevos	16.00%	4	0.64
F4	Los cereales son prácticos y rápido de consumir	12.00%	3	0.36
F5	Los peruanos están reemplazados el pan y las galletas por los cereales	8.00%	2	0.16
D1	Exceso de competencia de precios	8.00%	2	0.16
D2	Se requiere de gran inversión en la promoción y publicidad	8.00%	2	0.16
D3	Alta dependencia de la tecnología	8.00%	2	0.16
D4	Algunos cereales para desayuno s poseen elevado contenido de azúcar y genera discusiones respecto a la salud del público objetivo	4.00%	1	0.04
D5	Se requiere monitoreo del proceso porque es un producto alimenticio	8.00%	2	0.16
		100.00%	25	2.84

Evaluación de Factores Externos

En la Tabla 13 elaborada, se aplicó la técnica de comparación pareada con criterio de calificación para cada uno de los factores internos. Para ello, luego de obtener el factor de

calificación, obtenemos los pesos parciales y los multiplicamos, de ese modo, se obtiene un valor de ponderación para cada uno de los factores.

Por último, la suma total de los valores ponderados es 2.84

Tabla 14 Criterios de calificación EFE

Puntuación	Nivel
1	Amenaza Mayor
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Mayor

4.11. Matriz EFE

Tabla 15 Ponderación Pareada EFE

OPORTUNIDADES - AMENAZAS		PESO	CALIFICACION	PONDERACION
O1	Hay mayor inversion en la agricultura de granos de cereales	14.29%	4	0.57
O2	El comercio electronico permite llegar al público objetivo con menor inversion	10.71%	3	0.32
O3	Las personas que viven en zonas urbanas requieren una opción rápida, saludable y costeable más aun con la incorporación de la mujer al trabajo.	14.29%	4	0.57
O4	Los granos de cereales peruanos son altamente nutritivos respecto a otras variedades	10.71%	3	0.32
O5	Tendencia creciente del consumo saludable	14.29%	4	0.57
A1	Implementación de la ley de los octógonos saludables.	7.14%	2	0.14
A2	Incertidumbre e inestabilidad económica del país	7.14%	2	0.14
A3	Hay mayor conciencia respecto al cuidado del planeta prefiriendo empaques reciclables.	3.57%	1	0.04
A4	Alto número de productos sustitutos	3.57%	1	0.04
A5	Presencia de marcas blancas	3.57%	1	0.04
A6	La materia prima tiene fuerte dependencia de los factores ambientales	3.57%	1	0.04
A7	El consumo de cereales en el Perú es muy inferior a EEUU o Europa	7.14%	2	0.14
		100.00%	28	2.93

En la Tabla 15 elaborada, se aplicó la técnica de comparación pareada con criterio de calificación para cada uno de los factores externos. Para ello, luego de obtener el factor de calificación, obtenemos los pesos parciales y los multiplicamos, de ese modo, se obtiene un valor de ponderación los factores mencionados

Por último, la suma total de los valores ponderados es 2.93

Las sumas totales de los valores ponderados obtenidos de los factores se cruzarán en la Matriz Interna y Externa para definir las estrategias óptimas a aplicar en el análisis de la Matriz FODA. El resultado indica que se encuentra en la zona V según la Figura 25 elaborada, ello implica que la estrategia a plantear se deberá enfocar en el desarrollo de productos y penetración de mercado.

PFI= 2.84 (Puntaje Factores Internos)

PFE= 2.93 (Puntaje Factores Externos)

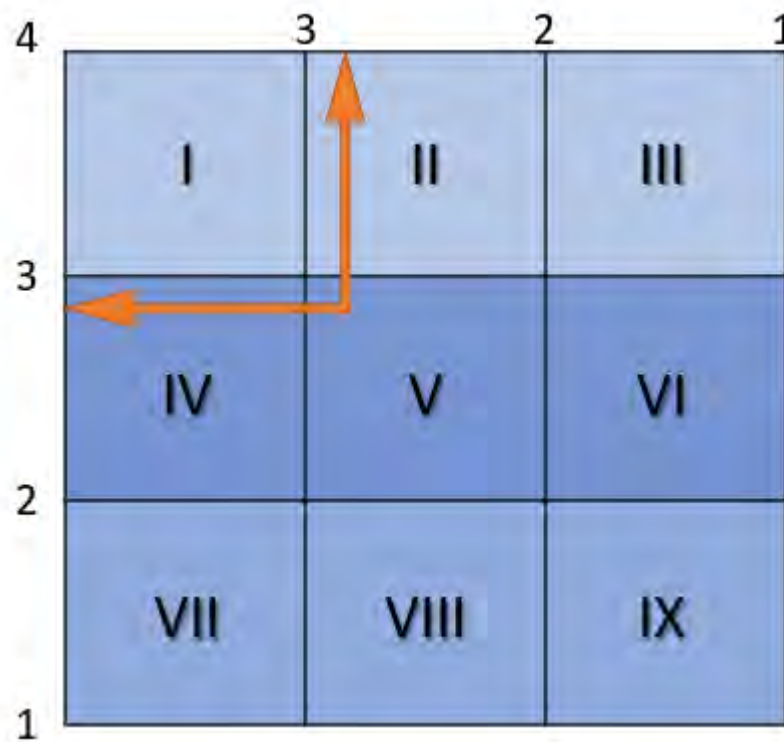


Figura 25: Matriz Interna – Externa

4.12. Análisis FODA

Tabla 16 Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Variedad de precios, incrementa el alcance	O1	Hay mayor inversión en la producción de granos de cereales
F2	Los cereales son nutritivos y saludables	O2	El comercio electrónico permite llegar al público objetivo con menor inversión
F3	Alto nivel de desarrollo e innovación de cereales nuevos	O3	Las personas que viven en zonas urbanas requieren una opción rápida, saludable y costeable más aun con la incorporación de la mujer al trabajo.
F4	Los cereales son prácticos y rápido de consumir	O4	Los granos de cereales peruanos son altamente nutritivos respecto a otras variedades
F5	Los peruanos están reemplazados el pan y las galletas por los cereales	O5	Tendencia creciente del consumo saludable
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Exceso de competencia de precios	A1	Implementación de la ley de los octógonos saludables.
D2	Se requiere de gran inversión en la promoción y publicidad	A2	Incertidumbre e inestabilidad económica del país
D3	Alta dependencia de la tecnología	A3	Hay mayor conciencia respecto al cuidado del planeta prefiriendo empaques reciclables.
D4	Algunos cereales para desayuno s poseen elevado contenido de azúcar y genera discusiones respecto a la salud del público objetivo	A4	Alto número de productos sustitutos
D5	Se requiere monitoreo del proceso porque es un producto alimenticio	A5	Presencia de marcas blancas
		A6	La materia prima tiene fuerte dependencia de los factores ambientales
		A7	El consumo de cereales en el Perú es muy inferior a EEUU o Europa

Estrategias FO:

- **F403:** La practicidad de los cereales para desayuno RTE va de acuerdo a los hábitos de consumo de los peruanos.
- **F505:** El sector de cereales para el desayuno debe aprovechar la tendencia del consumo saludable y la sustitución de las galletas y el pan por los cereales ofreciendo un producto nutritivo.
- **F201:** Promover el desarrollo de cereales altamente nutritivos a base de granos de cereales peruano puesto que su oferta incrementará y va de la mano con la preferencia del consumidor peruano.

Estrategias DO:

- **D103:** La competencia de precios excesiva dificulta agregar costos en incrementar el valor nutricional, aunque es necesario. Se debe verificar la cadena de suministro para traspasar costos hacia I+D del producto.
- **D202:** Referir parte de los gastos en publicidad a través de un medio digital cuyo alcance es mayor a un menor precio.
- **D405:** Los cereales para el desayuno son considerados productos nutritivos, a ello se debe la tendencia creciente. Por lo tanto, las empresas del sector deben considerar que su estrategia vaya de acuerdo a su misión.

Estrategias FA:

- **F1A2:** La variedad de precios permitirá amortiguar la incertidumbre económica, se debe penetrar más con estos productos, altamente nutritivos a un precio justo.
- **A3F3:** El impacto de productos sustitutos y las marcas blancas se debe mitigar a través de la diferenciación con enfoque nutricional

- **A7F3:** El Perú es un mercado en vías de crecimiento en el sector cereales para el desayuno listos para comer, por lo tanto, las empresas deben buscar adaptarse a este tipo de consumidor

Estrategias DA:

- **D5A1:** Monitorear la cadena de suministros para mitigar la cantidad de azúcar en los cereales, así evitar sanciones por la ley del etiquetado octogonal.
- **D3A4:** El nivel de automatización de la tecnología empleada permite aprovechar escalas económicas y ser competitivos frente a los productos sustitutos.
- **D2A5:** Sensibilizar a la población sobre la calidad en los procesos productivos para tomar ventaja sobre los productos con marcas blancas.

4.13. Estrategia genérica

Se puede concluir que la estrategia del sector es agresiva para responder a la demanda creciente gracias a que posee dos pilares importantes, ventaja competitiva y fuerza de financiamiento. Ello se debe reforzar con la estrategia de liderazgo en costo y la estrategia de enfoque. Por un lado, la estrategia de liderazgo en costos, el cual busca optimizar los costos en toda la cadena de suministros para así brindar un precio menor a fines de mantener la demanda y motivar un hábito de consumo saludable y asequible, pero dejando de lado la guerra de precios. Por otro lado, la estrategia de enfoque hacia el aspecto nutricional, apoyará a que las empresas competidoras no se desenfocan de la ventaja competitiva que tienen los cereales desde su origen, el cual es brindar una opción saludable y nutritiva, y resaltar su importancia de ser el primer alimento del día. Por lo tanto, se debe impulsar la promoción de cereales no solo a través del canal moderno sino sobre todo en eco ferias, bio ferias y canales tradicionales, resaltando su valor nutritivo diferencial y se prefiera la calidad sobre el precio.

Capítulo 5. Conclusiones sobre la importancia del estudio y la viabilidad del sector

- Las empresas del sector de cereales para el desayuno se han visto empujados a rediseñar sus productos bajo un enfoque más nutritivo que mejore la salud de los consumidores por 2 factores; una de ellas es la tendencia hacia el consumo saludable, y el otro es la ley de la incorporación de octógonos en los empaques.
- Se evidencia que existe alta necesidad por el rediseño de muchos productos pertenecientes al sector de cereales para el desayuno listos para comer en la actualidad. Ello en respuesta a que la mayoría de marcas no responde a ser 100% saludables, debido también al incremento de mujeres incluidas al trabajo y la exigencia que representa, que permite contar con menos tiempo para preparar un desayuno nutritivo.
- Existe un competidor denominado marcas blancas que impactan en las ventas de las empresas líderes del sector debido a que cuentan con precios bajos a causa de la ausencia de gastos de publicidad.
- Las mayores inversiones, de parte de las empresas que actualmente conforman el sector de cereales para el desayuno listos para comer, se centran en 4 aspectos fundamentalmente, en la inversión de activos fijos, incremento de la fuerza de ventas, expansión de los canales de distribución e investigación y desarrollo de productos.
- En el Perú, el incremento de la producción de cereales (granos) reforzado de la mayor inversión hacia el sector agrícola de parte del estado y el compromiso de las empresas por hacer uso de ingredientes conocidos por el consumidor incrementará el desarrollo de cereales para el desayuno a base de granos oriundos.
- La oportunidad de penetrar en los mercados objetivos bajo costos menores y el manejo de los procesos en conjunto permitirá a las nuevas empresas a ser competitivas y traspasar esos costos en la innovación y desarrollo del producto.

- En la matriz BCG se pudo evidenciar que hay una visión optimista en el mercado de cereales listos para comer, donde los cereales tipo *flakes* son los preferidos. En estos mercados, aun en tiempos de crisis, se debe buscar mantener los beneficios y desarrollar productos para fidelizar al consumidor. Mientras que los cereales calientes, son productos interrogantes, ya que presentan un crecimiento constante pero menor a los productos estrella, se debe buscar penetrar esos productos en el mercado.
- La importancia de las estrategias a aplicar cuenta con un enfoque social y saludable, pero debe primar la calidad sobre el precio para generar valor en la mayoría de las personas y seguir los principios que rigen la existencia de los cereales que hace referencia a ser saludable y nutritivo.



Capítulo 6. Recomendaciones

- Los cereales para el desayuno se pueden fortificar, en su mayoría, a través de minerales y vitaminas, pero también se puede dar a través de la mezcla de dos materias primas con características importantes que sumados genera un producto más nutritivo y bajo procesos naturales, respecto al segundo, los líderes del mercado no cuentan con una marca de cereal con esas características. Adicionalmente, es importante enfocar los productos hacia la mitigación del impacto de los problemas de salud pública entre ellos se encuentra la anemia a nivel global.
- La inestabilidad económica empujará a las empresas a reducir y/o diversificar sus precios de venta, se recomienda no disminuir la calidad del producto sino buscar mejoras en cada una de las etapas que conforma la cadena de suministro y/o reducir el margen de utilidad.
- Toda empresa debe fidelizar a sus proveedores estratégicamente y aplicar la responsabilidad corporativa, de modo que, si la empresa crece, tanto las empresas involucradas en los procesos y las comunidades también deberían de percibir los beneficios. De ese modo, el ciclo de vida de las empresas se incrementará puesto que se trabajará como una cadena más eficiente.
- Se sugiere realizar vigilancia tecnológica a los procesos y estrategias de los cereales calientes ya que representan los productos sustitutos más amenazantes para los cereales listos para comer. Ello permitirá rediseñar los productos tomando el enfoque nutritivo característico de los cereales calientes.
- La distribución de los productos en la actualidad está concentrada en el canal moderno, sin embargo, existe una gran oportunidad de penetración a través del *e-commerce* y los canales tradicionales puesto que representan el 56%.
- Se debe gestionar a los interesados de manera responsable y evitar sanciones que debiliten las relaciones comerciales y la lealtad del consumidor. Como también mitigar el impacto causado por la presencia de marcas blancas, a través de contratos bajo acuerdos y/o alianzas.

Principalmente, se debe realizar cambios en la totalidad de sus productos con enfoque saludable y nutritivo para encaminar sus operaciones con su visión empresarial.



Bibliografía

Adlatina (2007, 06 de agosto). Kellogg's y Nestlé, demandados por publicidad engañosa Lima.

Recuperado de

<https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/kellogg%E2%80%99s-ynestl%C3%A9-demandados-por-publicidad-engañosa>

Alicorp SAA (2019) *Memoria Anual Alicorp 2014*. Recuperado de

https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Reporte_Anual_2014.pdf

Asociación Española de Fabricantes de Cereales (2010). *Cereales de desayuno: Nutrición y Gastronomía*. Editorial Evergráficas. Recuperado de

http://www.asociacioncereales.es/uploads/notas/Libro_Cereales.pdf

America Retail (2017, 09 de agosto). Perú: Alicorp sube meta de crecimiento. Recuperado de

<https://www.america-retail.com/peru/peru-alicorp-sube-meta-de-crecimiento/>

BADUI S (2006). Química de alimentos. 5ta Ed. Departamento de Alimentos y Biotecnología Facultad de Química Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de

Bardet Anna, Fernández María, Garrido German (2017). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de un nuevo cereal*. Proyecto de investigación gerencial aplicado. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, escuela de posgrado. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1826/1/2005>.

BBC Mundo (2019, 31 de marzo). 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. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>

Carlotta Vicchi, Nadia Decarlo, Capucine Ragoucy, Yordan Trifonov (2019). *Trabajo Final Kellogg's, Guías, Proyectos, Investigaciones de Análisis de estados financieros*.

Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de <https://www.docsity.com/es/trabajo-final-kellogg-s/5154790>

Cereal Square (2018, 02 de agosto). “¿Quién fue el inventor de los cereales para el desayuno?”.

Cereal Square. Lima, 02 de agosto del 2019. Recuperado de <https://comprarcereales.com/blog/cereales/quien-fue-el-inventor-de-los-cereales-para-el-desayuno->

Colegio de Farmacéuticos de Barcelona (2019). “¿Puedo desayunar cereales?”. Colegio de

Farmacéuticos de Barcelona, 16 de setiembre del 2019. Recuperado de <https://www.farmaceuticonline.com/es/desayunar-cereales/>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2019). Perú: Banco de Datos

Población. Lima. Recuperado de <http://www.cpi.pe/market/estadistica-poblacional.html>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2012). Consumo de Productos

en los hogares de Lima Metropolitana. Lima. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200806_Productos_Hogar_21lineas.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2006). Un fenómeno llamado

Ángel. Lima. Recuperado de [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/10/200609_ART_Unfenomeno llamadoAngel_cereales.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/10/200609_ART_Unfenomeno_llamadoAngel_cereales.pdf)

Cornejo María, Cesar Lavado, Bertha Triveño, Liz Vidal (2017). *Plan estratégico de marketing*

para el lanzamiento de línea de chocolates orgánicos para Nestlé. Tesis para obtener el grado de magíster en dirección de marketing. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela de posgrado. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9052>

D'Alessio, F. (2015). “Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”. 3ra ed. México D.F:

Pearson Educación.

EL COMERCIO (2018, 29 de mayo). “Cuánto afectará la corrupción a la economía peruana”.

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/afecta-corrupcion-economia-peruana-noticia-523619>

Espinosa, Roberto (2020). “Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + EJEMPLO”. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>

Gartner (2019). Gartner Announces Rankings of the 2019 Supply Chain Top 25. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-05-16-gartner-announces-rankings-of-the-2019-supply-chain>

INEI (2016, 16 de marzo). Empleo creció en 2,9% en Lima Metropolitana durante el trimestre diciembre 2019 y enero-febrero 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-crecio-en-29-en-lima-metropolitana-durante-el-trimestre-diciembre-2019-y-enero-febrero-2020-12140/>

InfoAlimenta. “Cereales y derivados”. Recuperado de <http://www.infoalimenta.com/biblioteca-alimentos/55/67/cereales-de-desayuno/>

Ipsos APOYO (2012). Compra de alimentos para el hogar. Lima.

Kantar WorldPanel (2019, 26 de marzo). Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

Kantar WorldPanel (2019,16 de setiembre). Peruanos reducen consumo de gaseosas, galletas y cereales por los octógonos. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-frecuencia-de-compra-de-yogur-cae-27-por-octogonos/>

Martel Fernando, Peña Erick, Ramos Italo, Silva Oscar (2015). *Plan Estratégico de Alicorp S.A.A. del 2015 al 2025*. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela de posgrado. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14961>

Mejor con Salud (2020. 03 de junio). “Los 4 mejores cereales para tu desayuno”. Mejor con Salud. Recuperado de <https://mejorconsalud.com/4-mejores-cereales-para-tu-desayuno/>

Muñoz, Sergio (2017). La Matriz PEYEA. Universidad Nacional de Barranca. Recuperado de <https://docplayer.es/70873171-La-matriz-peyee-sergio-munoz-a-nov-magister-unabiede.html>

Nestlé SA (2015). Nestlé en la sociedad: Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos 2015. Recuperado de https://www.nestle.com.pe/sites/g/files/pydnoa276/files/staticlocal/nis%202015_es.pdf

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Sales of Breakfast Cereals by Category in Peru.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Alicorp SAA Company.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Nestlé SA in Packaged Food Company.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Kellogg Co in Packaged Food Company.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Brand Share of Breakfast Cereals in Peru.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Company Share of Breakfast Cereals in Peru.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Sales of Breakfast Cereals by Category in Peru.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Fortified Functional Packaged in Peru.

PASSPORT - EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). Revenues and Expenditure in Peru.

PERU RETAIL (2018). “Peruanos reducen consumo de gaseosas, galletas y cereales por los octógonos”. *Perú Retail*. Lima, 16 de setiembre del 2019. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-frecuencia-de-compra-de-yogur-cae-27-por-octogonos/>

PORTER, Michael (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

TRADE MAP (2020). Importaciones y Exportaciones de cereales para desayuno. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Valenzuela, A. (2015). Compuestos de hierro para la fortificación de alimentos: El desarrollo de una estrategia nutricional indispensable para países en vía de desarrollo. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/acag/v65n4/v65n4a04.pdf>

Salud con Lupa (2019. 08 de julio). El cereal de Alicorp tenía el aval de la consultora de un exdirector del Ministerio de Salud. La Salud en la Mesa del Poder Lima. Recuperado de <https://saludconlupa.com/series/la-salud-en-la-mesa-del-poder/el-cereal-de-alicorp-tenia-el-aval-de-la-consultora-de-un-exdirector-del-ministerio-de-salud/>

SISTEMA INTEGRADO DE ESTADÍSTICA AGRARIA (2017). Actividades Estadísticas. Recuperado de https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-iv-trimestre2017_020318.pdf

SOCIEDAD PERUANA DE DERECHO AMBIENTAL (2012). La realidad de la minería

ilegal en países amazónicos. Lima. Recuperado de

[https://saqueada.amazoniasocioambiental.org/La-realidad-de-la-mineria-ilegal-en-](https://saqueada.amazoniasocioambiental.org/La-realidad-de-la-mineria-ilegal-en-paises-amazonicos-SPDA-d891b11c9433fe22ae037fca2a0d7cd5.pdf)

[paises-amazonicos-SPDA-d891b11c9433fe22ae037fca2a0d7cd5.pdf](https://saqueada.amazoniasocioambiental.org/La-realidad-de-la-mineria-ilegal-en-paises-amazonicos-SPDA-d891b11c9433fe22ae037fca2a0d7cd5.pdf)



Anexos

Anexo A: Matriz EFE y EFI

Para la calificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se cuantificó el impacto de manera subjetiva de la siguiente manera:

Tabla A1: Jerarquización de Aspectos

Prioridades	Descripción
4	Impacto positivo del Producto
4	Impacto positivo de la materia
4	Impacto positivo ambiental
3	Impacto positivo de la publicidad
3	Impacto positivo del proceso
3	Impacto positivo de la tecnología
3	Impacto positivo económico
2	Impacto negativo de la publicidad
2	Impacto negativo económico
2	Impacto negativo del proceso
2	Impacto negativo de la tecnología
1	Impacto negativo del Producto
1	Impacto negativo de la materia
1	Impacto negativo ambiental

- Si el aspecto a cuantificar tiene un impacto positivo en el producto se calificará como 4 puesto que ese valor agregado incrementará la satisfacción del comprador y con ello, la demanda. Sin embargo, si se trata de un impacto negativo se calificará como 1, ocurrirá lo opuesto y representará grandes pérdidas porque es fácilmente percibido por el comprador.
- Si el aspecto a cuantificar tiene un impacto positivo en la materia prima se calificará como 4 puesto que permite contar con menores costos de producción y esa reducción será trasladada al comprador e incrementará el alcance del producto. Sin embargo, si se trata de un impacto negativo se calificará como 1, ocurrirá lo opuesto y no muchas personas podrán adquirirlo.

- Si el aspecto a cuantificar tiene un impacto positivo de la publicidad, tecnología y proceso se calificará como 3 puesto que no afectan directamente en la calidad del producto, pero brinda beneficios en la reducción de costo. Sin embargo, si se trata de un impacto negativo se calificará como 2, ocurrirá lo opuesto y serán costos relevantes.
- Si el aspecto a cuantificar tiene un impacto positivo ambiental se calificará como 4 puesto que está ligado directamente con la materia prima ya que se observa una dependencia y se trata de un factor externo con cierto nivel de incertidumbre. Sin embargo, si se trata de un impacto negativo se calificará como 1, puesto que afectaría a la totalidad de proveedores y cambiaría totalmente el presupuesto planificado e incidirá en el rediseño de la cadena de suministro.

Luego de cuantificar cada una de las fortalezas y debilidades, se obtuvo un peso parcial y del producto entre el peso y calificación se obtuvo la ponderación, el cual hace referencia al impacto que tiene ese factor respecto a los demás.

Tabla A2: Ponderación EFI

FORTALEZAS - DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
F1	Tendencia creciente del consumo saludable	16.00%	4	0.64
F2	Los cereales son nutritivos y saludables	12.00%	3	0.36
F3	Alto nivel de desarrollo e innovación de cereales nuevos	16.00%	4	0.64
F4	Los cereales son prácticos y rápido de consumir	12.00%	3	0.36
F5	Los peruanos están reemplazados el pan y las galletas por los cereales	8.00%	2	0.16
D1	Exceso de competencia de precios	8.00%	2	0.16
D2	Se requiere de gran inversión en la promoción y publicidad	8.00%	2	0.16
D3	Alta dependencia de la tecnología	8.00%	2	0.16
D4	Algunos cereales para desayuno s poseen elevado contenido de azúcar y genera discusiones respecto a la salud del público objetivo	4.00%	1	0.04
D5	Se requiere monitoreo del proceso porque es un producto alimenticio	8.00%	2	0.16
		100.00%	25	2.84

Luego de cuantificar cada una de las oportunidades y amenazas, se obtuvo un peso parcial y del producto entre el peso y calificación se obtuvo la ponderación, el cual hace referencia al impacto que tiene ese factor respecto a los demás.

Tabla A3: Ponderación EFE

OPORTUNIDADES - AMENAZAS		PESO	CALIFICACION	PONDERACION
O1	Hay mayor inversion en la agricultura de granos de cereales	14.29%	4	0.57
O2	El comercio electronico permite llegar al público objetivo con menor inversion	10.71%	3	0.32
O3	Las personas que viven en zonas urbanas requieren una opción rápida, saludable y costeable más aun con la incorporación de la mujer al trabajo.	14.29%	4	0.57
O4	Los granos de cereales peruanos son altamente nutritivos respecto a otras variedades	10.71%	3	0.32
O5	Tendencia creciente del consumo saludable	14.29%	4	0.57
A1	Implementación de la ley de los octógonos saludables.	7.14%	2	0.14
A2	Incertidumbre e inestabilidad económica del país	7.14%	2	0.14
A3	Hay mayor conciencia respecto al cuidado del planeta prefiriendo empaques reciclables.	3.57%	1	0.04
A4	Alto número de productos sustitutos	3.57%	1	0.04
A5	Presencia de marcas blancas	3.57%	1	0.04
A6	La materia prima tiene fuerte dependencia de los factores ambientales	3.57%	1	0.04
A7	El consumo de cereales en el Perú es muy inferior a EEUU o Europa	7.14%	2	0.14
		100.00%	28	2.93

Realizada la calificación de cada ítem, se obtendrá un peso que representa el valor parcial de la calificación respecto al total. Finalmente, se multiplica el peso y la calificación para obtener un valor ponderado cuya suma representará uno de los ejes, los cuales al interceptarse brindarán información de la estrategia que debería seguir el sector cereal para el desayuno listo para comer.

Anexo B: Diagrama de Pareto

A continuación, se detallarán los valores de ventas de las principales empresas del sector y sus respectivos valores calculados que permitan la construcción del diagrama de Pareto.

Tabla B1: Datos del Diagrama de Pareto

Empresa	Ventas (PEN)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alicorp SAA	225300000	225300000	61.98%	61.98%
Nestlé Perú SA	32200000	257500000	8.86%	70.84%
Molitalia SA	30300000	287800000	8.34%	79.17%
Kellogg's Perú SAC	25200000	313000000	6.93%	86.11%
Quaker Perú SRL	10400000	323400000	2.86%	88.97%
Agroindustria Santa María SAC	3300000	326700000	0.91%	89.88%
Industrias Alimenticias Cusco SA	1500000	328200000	0.41%	90.29%
Industrias Unidas del Perú SA	1000000	329200000	0.28%	90.56%
Etiqueta privada	6100000	335300000	1.68%	92.24%
Otros	28200000	363500000	7.76%	100.00%



Anexo C: Matriz de la Posición Estratégica

Para la calificación de las variables de cada variable, de la fuerza financiera (FF) y de la fuerza de la industria (FI), se tomará en cuenta lo siguiente.

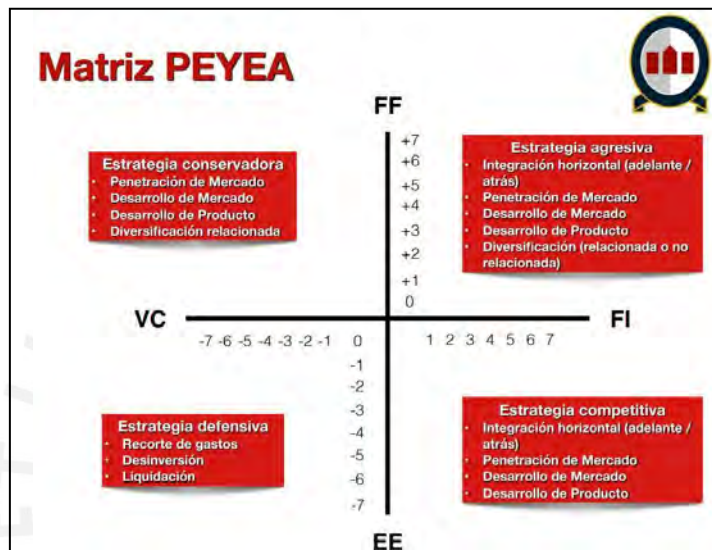
- Si impacta en un aspecto del producto se calificó como +7 debido influirá directamente en las ventas y los indicadores de los estados financieros se verán bastante favorecidos.
- Si impacta en un aspecto de la materia prima se calificó como +6 debido a que influirá en la producción; por ende, en la cantidad demandada.
- Si impacta en un aspecto del precio o la innovación y desarrollo se calificó como +5 debido a que el precio es un factor de mediana importancia para los consumidores del sector; mientras que, la innovación y desarrollo también es importante para la atracción de los consumidores.
- Si impacta en un aspecto de la tecnología se calificó como +3 debido a que la tecnología es automatizada, pero tiene desventajas, como la reducción de la flexibilidad.

Respecto a la calificación de las variables de cada variable, de la ventaja competitiva (VC) y de la estabilidad del entorno (EE), se tomará en cuenta lo siguiente.

- Si impacta en un aspecto del producto se calificó como -1 debido a que apoya a la ventaja competitiva y distinguirá los cereales frente a los productos sustitutos.
- Si impacta en un aspecto de los precios, proveedores y distribuidores se calificó como -3 debido a que poseen gran poder en el sector y en el caso de los proveedores se encuentran de forma descentralizada, lo cual incrementa el costo de transporte. Por otro lado, los precios también afectarán a la ventaja competitiva por ser una característica de valor para el comprador.

- Si impacta en un aspecto inestabilidad económica se calificó como -5 debido a que es un factor nuevo y genera incertidumbre en el sector.
- Si impacta en un aspecto legal se calificó como -6 debido a que es una variable sobre la que no se puede tener influencia y afecta al sector.

Figura C1: Estrategias Matriz PEYEA



Fuente: tomado de Estrategias Matriz PEYEA, por Muñoz, 2017