

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ESTRATEGIAS PARA DEFINIR LA ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PREMEZCLA INSTANTÁNEA DE
PANQUEQUES A BASE DE AVENA Y QUINUA ENDULZADO CON
STEVIA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de
BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

AUTOR

Sandra Lizbeth Punto Luna

ASESOR:

Dr. Jorge Vargas Florez

Lima, Agosto, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se enfoca en las estrategias para definir la elaboración y comercialización de premezcla instantánea de panqueques de avena y quinua endulzado con stevia.

A continuación, se presenta un breve resumen de los 4 capítulos que presenta este trabajo de investigación.

En el primer capítulo se plantean los objetivos de este trabajo, dentro de los cuales el principal es la definición de estrategias a ser utilizadas para la realización del estudio de prefactibilidad.

Por otro lado, en el segundo capítulo se contextualiza la necesidad existente en el mercado actual, con el fin de justificar la comercialización de la premezcla.

En el tercer capítulo se observa el análisis estratégico, el cual evalúa los factores internos y externos que influyen directamente al proyecto. Además, se determinará la misión, visión, objetivos de la empresa a corto plazo y un análisis FODA.

Finalmente, en el cuarto capítulo se plantean las estrategias a corto y largo plazo, las cuales parten del análisis previo realizado.

INTRODUCCIÓN

En primer lugar, el trabajo de investigación está enfocado en el análisis estratégico evaluando los factores externos e internos de los sectores que afectan directamente al mercado de productos saludables en el cual se encuentra la premezcla a base de harina de avena y quinua. Asimismo, se observa que existe una tendencia favorable hacia el consumo de alimentos saludables en el Perú, ya que el 54% de hogares peruanos consideran que se alimentan de forma saludable e incluso una gran parte de ellos están dispuestos a pagar hasta 3 o cuatro veces más por dichos productos. Por otro lado, una de las problemáticas detectadas en el sector es la falta de tiempo de los peruanos para preparar alimentos saludables. Como resultado de ello han surgido alternativas prácticas y saludables, las cuales implican un menor tiempo de preparación y, a la vez, buscan satisfacer la necesidad de los hogares peruanos. Actualmente, se comercializa 3 marcas nacionales de premezcla de panqueques de avena y quinua dentro de las cuales se encuentra Wiracocha Quinoa, Q'aya Alma Andina y Quinoa Way. La diferencia más relevante de la premezcla propuesta es el uso de stevia como endulzante, esto permitirá ampliar el mercado al cual está dirigido el producto, de tal forma que aquellos que presentan deficiencias con el azúcar como las personas diabéticas estarán aptas para el consumo de la premezcla ofertada.

De acuerdo a lo mencionado, se plantearon estrategias para introducir la premezcla de panqueques al mercado de productos saludables considerando el análisis previo realizado.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ANEXOS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
CAPÍTULO 1: OBJETIVO	8
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
CAPÍTULO 3: ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	11
3.1 Análisis Macro entorno	11
3.1.1 Entorno Demográfico.....	11
3.1.2 Entorno Sociocultural	12
3.1.3 Entorno Económico	13
3.1.4 Entorno Tecnológico.....	16
3.1.5 Entorno Medioambiental	17
3.1.6 Entorno Político y Legal	18
3.2 Análisis Micro entorno	18
3.2.1 Poder de negociación de los compradores	18
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores	19
3.2.3 Amenaza de los nuevos competidores	20
3.2.4 Amenaza de los productos sustitutos	20
3.2.5 Rivalidad entre competidores existentes	20
3.3 Análisis Estratégico	21
3.3.1 Misión y visión	21
3.3.2 Análisis FODA	21
3.3.3 Objetivos	25
CAPÍTULO 4: ESTRATÉGIAS.....	26
CONCLUSIONES.....	28
BIBLIOGRAFÍA.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población por segmentos de edad según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana	12
Tabla 2: Matriz EFI	22
Tabla 3: Matriz EFE	22
Tabla 4: Matriz FODA	24



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tabla de ponderaciones	35
---------------------------------------	----



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población y tasa de crecimiento 1950-2020	11
Gráfico 2: Variación porcentual del PBI en los últimos 20 años	14
Gráfico 3: PBI Marzo 2020 Fuente: Estudios económicos- Scotiabank	16
Gráfico 4: Matriz externa-interna	23



CAPÍTULO 1: OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar las estrategias a ser utilizadas para la realización de un estudio de prefactibilidad de la producción y comercialización de la premezcla de panqueques a base de harina de avena y quinua endulzado con Stevia para el mercado de Lima Metropolitana a través de la ejecución del análisis del micro y macroentorno del proyecto, así como del planeamiento estratégico. A través, de este estudio se determinará las diversas necesidades del consumidor como lo es la falta de tiempo para la preparación de sus alimentos y la ausencia de alternativas saludables en el mercado actual. Asimismo, se determinará las oportunidades para introducir el producto como lo es la poca cantidad de sustitutos existentes y la tendencia favorable que existe hacia los alimentos saludables y los productos biodegradables . Por otro lado, se definirá la visión y misión del proyecto a corto plazo enfocado en las fortalezas del producto y, a la vez, se diseñará estrategias de comercialización, diferenciación e introducción para la premezcla de panqueques a base de avena y quinua.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 La Alimentación Saludable

La salud pública es una prioridad para el estado, ya que la población peruana sufre enfermedades que atacan a la mayor parte de los peruanos, las cuales son la obesidad y sobrepeso. Estas enfermedades son causadas por el consumo excesivo de alimentos chatarras que presentan alto contenido calórico y aportan bajo valor nutricional (El Peruano, 2019). Según un estudio realizado por el Instituto de la Salud, el 42.4% de jóvenes peruanos padecen de estas enfermedades, debido a que consumen alimentos con alto contenido en grasas saturadas, grasas trans, azúcar y sodio (MINSA, 2019). En base a ello, una de las formas de revertir la situación actual es cambiar el hábito alimenticio de los peruanos a través de charlas informativas donde recomienden e incentiven el consumo de alimentos saludables que abundan en el país y son de fácil acceso. Para ello, el mercado debe aumentar la oferta de opciones prácticas que aporten alto valor nutricional y bajo nivel de azúcar.

2.2 Los nuevos hábitos de Alimentación

Actualmente, existe una tendencia favorable hacia el consumo de alimentos saludables en el Perú. Según un estudio sobre salud y etiquetado de Kantar Worldpanel (KWP, 2019), el 54% de hogares peruanos consideran que se alimentan de forma saludable. Además, existe un pequeño grupo de peruanos que prefiere consumir productos orgánicos y light y, a la vez, están dispuestos a pagar hasta 3 o cuatro veces más por dichos productos; sin embargo, los peruanos encuentran dificultades en llevar un estilo de vida saludable; entre ellos el 19% señala que no dispone del tiempo necesario (Datum, 2018). Así mismo, estudios de Nielsen concluyeron que el 42% de peruanos come fuera de su casa durante la semana

debido a la falta de tiempo para cocinar, lo cual evidencia la necesidad de alternativas de alimentación que requieran un tiempo y esfuerzo menor.

2.3 Beneficios de la Avena y Quinoa en la Alimentación

La premezcla cuenta con dos componentes principales los cuales son avena y quinoa. La Quinoa es un cereal que contiene elevada cantidad de proteínas y, a la vez, una variedad de propiedades como contribuir al control del índice glucémico, indispensable para mantener un nivel de colesterol saludable, así como poseer una elevada cantidad de antioxidantes, entre otros. Por otro lado, se encuentra la Avena, la cual es una fuente de energía que ayuda a combatir la debilidad y el cansancio; por ello, el 89.9% de familias peruanas lo consumen (CPI, 2008). Asimismo, la Avena ayuda a controlar los niveles de azúcar en sangre, reducir los niveles de colesterol y prevenir enfermedades como el cáncer, la artritis, la arteriosclerosis, entre otras.

De acuerdo a lo explicado, la mezcla entre avena, quinoa, cacao orgánico, canela, polvo de hornear y stevia aporta múltiples beneficios a la salud. Asimismo, su sabor resulta muy agradable al paladar del consumidor; por ello, actualmente existe una marca ecuatoriana llamada "CUSI" que comercializa premezclas de panqueques a base de dichos insumos. La diferencia más relevante de nuestro producto es el uso de stevia como endulzante, la cual es resistente al calor, soporta altas temperaturas y no pierde su poder edulcorante en la industria alimentaria. Además, es apto para alimentos calientes u horneados, es estable a temperaturas normales empleadas en el procesamiento de los alimentos: pasteurizados, esterilizados y cocción (Evangelista y Rivas, 2015).

CAPÍTULO 3: ESTUDIO ESTRATÉGICO

En este capítulo se analizarán los factores externos e internos que afectan al proyecto, además se definirá la visión, misión, objetivos y análisis FODA.

3.1 Análisis Macro entorno

3.1.1 Entorno Demográfico

Actualmente el Perú cuenta con una población de 32 625 948 habitantes con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.0% para el presente año (INEI, 2020). En el Gráfico 1 se observa una tendencia creciente en las proyecciones de la población peruana para los próximos 30 años:

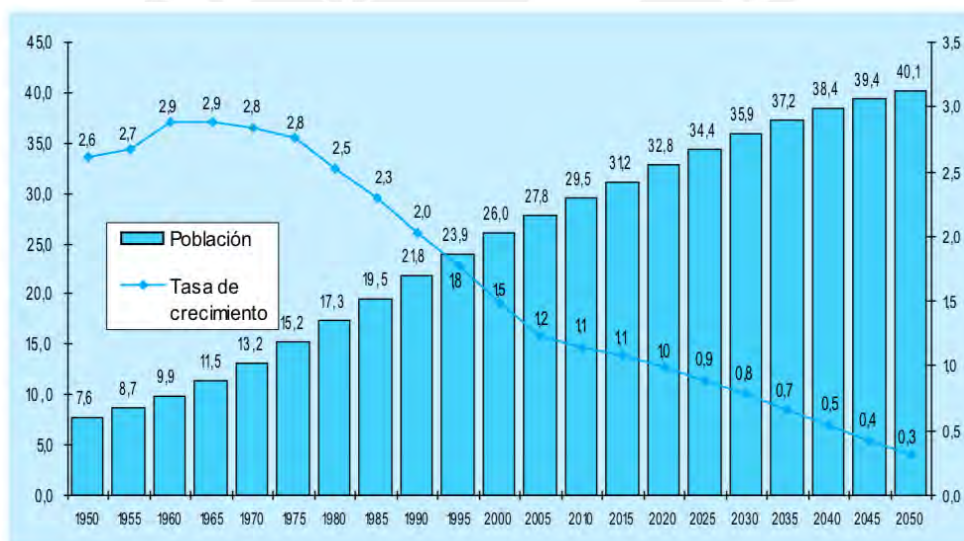


Gráfico 1: Población y tasa de crecimiento 1950-2020

Fuente: INEI – Estado de la población peruana 2009

El Perú está dividido por 24 departamentos y 1 provincia constitucional, según el último censo nacional del año 2017, Lima es el departamento con mayor cantidad de habitantes con una concentración del 32.3% de la población peruana y una densidad poblacional de 272.3 hab. /km².

El proyecto busca atender al mercado conformado por los millennials (definido como una generación que tiene una edad comprendida entre 18 a 35 años) del sector A/B y C de Lima Metropolitana. Por otro lado, la mayor concentración de los habitantes de Lima Metropolitana, se encuentran en los distritos de San Juan de Lurigancho (11,0%), San Martín de Porres (6,8%), Ate (6,3%), Comas (5,4%) y Villa María del Triunfo (4,2%). Además, los millennials representan el 32.1% de la población de Lima Metropolitana (CPI, 2019) y, como se muestra en la Tabla 1, el sector socioeconómico A/B está compuesto por el 26.67% de los millennials y el sector C por el 42.9% de ellos.

NSE	Población por segmentos de edad							Millennials (porcentaje)
	00-05 años	06-12 años	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-55 años	56-++ años	
A/B	228.9	272.2	212.8	355.9	722	604.6	526.4	26.7%
C	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7	42.9%
D	244.3	282.5	207.8	337.1	658	488.2	335.3	24.6%
E	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9	5.8%
Total	941.7	1102.1	828.5	1357.4	2683.4	2086.5	1581.3	100.0%

Tabla 1: Población por segmentos de edad según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana
Fuente: CPI (2019) – Elaboración propia

3.1.2 Entorno Sociocultural

La tendencia por el consumo de alimentos saludables ha evolucionado favorablemente en los últimos años, el 88% de las personas considera que llevar un estilo de vida saludable está relacionado con tener una buena alimentación. Además, el 85% de personas revisa y toma su decisión de compra en base a la información provista en los octógonos que la Ley sobre Alimentación Saludable obliga a presentar en los empaques de los productos, entre los octógonos más relevantes para el consumidor se encuentra el alto en grasas saturadas y alto en azúcar (IPSOS, 2019). Como resultado del incremento en la demanda por productos saludables, en el 2015 surgió la primera comunidad saludable en el Perú, llamada Lima orgánica, dando origen a un nuevo modelo de negocio que busca generar un

cambio en los hábitos de alimentación de los consumidores como el aumento en el consumo de frutas, verduras y snacks saludables en su vida diaria. Con ello nace el concepto de Ecoferias y Bioferias, lugares donde se encuentran pequeñas y grandes marcas de productos orgánicos y naturales, las cuales tienen como objetivo difundir la importancia del consumo de estos productos y captar un nuevo mercado. Por otro lado, los millennials al tener un mayor acceso y manejo de información son más conscientes al momento de consumir alimentos. Entre los atributos saludables que consideran relevantes se encuentra “lo orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína”. En una encuesta realizada en (Nielsen, 2015), se observó que más de la mitad de los millennials están dispuestos a pagar un precio premium por comida que aporte beneficios a su salud. Además, el 34% de millennials peruanos se esfuerza por consumir alimentos con menor cantidad de azúcar y el 31% de ellos por consumir alimentos con menor cantidad de grasas (Datum, 2016).

3.1.3 Entorno Económico

- Situación económica

En los últimos 19 años, como se observa en el Gráfico 2, el Perú tuvo un crecimiento económico sostenido con un valor superior al crecimiento promedio de los países de América Latina; sin embargo, en el 2008 se registró una crisis económica internacional. En dicho año el Perú tuvo un crecimiento del PBI de 9.1% aproximándose a los niveles de crecimiento en China. En el año 2009, se registró un PBI de 1.1% siendo este el más bajo de los últimos años, esto se debió fundamentalmente por una recesión en la pesca, la manufactura y la minería (INEI, 2017).

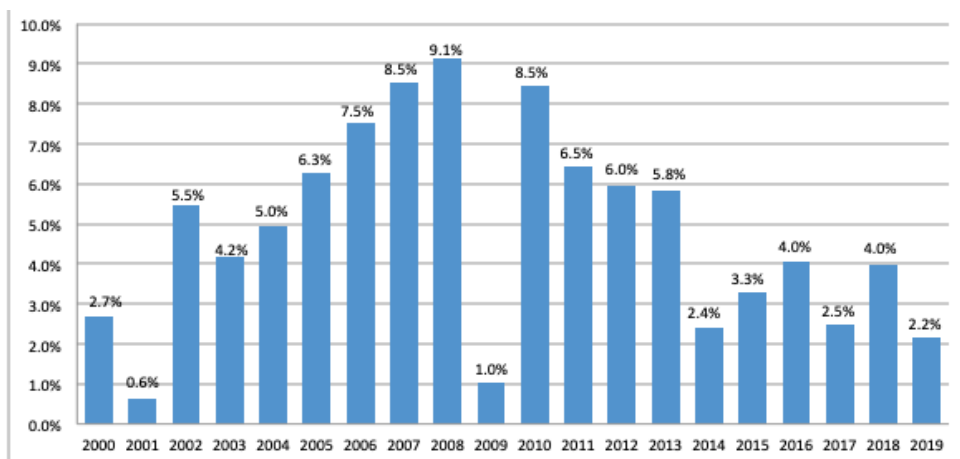


Gráfico 2: Variación porcentual del PBI en los últimos 20 años
Fuente: BCR- Elaboración propia

El crecimiento económico sostenido estuvo acompañado de una gestión acertada del BCR en el control de la inflación, asimismo entre los principales factores que impulsaron dicho crecimiento se encuentra la inversión en proyectos mineros acompañado por un aumento en el precio de los minerales a nivel internacional, el crecimiento de la pesca, la inversión en la infraestructura pública, la exportación de productos agroindustriales, el crecimiento en servicios turísticos y la fuerte inversión privada en diferentes sectores.

Por otro lado, el sector de la industria alimentaria registró la tasa de crecimiento más alta de los últimos 6 años aportando un 20% en el PBI manufacturero y un 2.6% al PBI nacional (Gestión, 2019). Uno de los factores que impactó notablemente en dicho crecimiento es la realización de la expoalimentaria en donde se da a conocer diversos alimentos peruanos en ferias internacionales logrando conquistar nuevos mercados. Además, las empresas dedicadas a este sector están evolucionando e innovando con el fin de adaptarse a las exigencias del mercado sobre productos saludables.

- Situación económica actual

Actualmente, el Perú y el mundo está viviendo una pandemia debido a la propagación de COVID-19. En el Perú, el PBI disminuyó 16.26% en el mes de marzo del presente año (Gestión, 2020), además como se observa en el Gráfico 3 las actividades de mayor impacto fueron la pesca, la manufactura, la construcción, el comercio, los servicios y la minería. Este resultado se generó debido a las restricciones del libre desplazamiento de las personas, la prohibición de la libre comercialización de los productos, la menor extracción de minerales y la paralización de las industrias y de las obras públicas. El único sector con un mínimo crecimiento fue el agropecuario con un PBI de 0.7% debido a la mayor producción avícola y a cultivos de agroexportación (Scotiabank, 2020).

Otro aspecto importante es el empleo, el cual se ha visto afectado en gran escala por la pandemia alcanzando una disminución del 25% de la población ocupada y una tasa de desempleo del 9% (INEI, 2020) . Ante la paralización de muchas industrias y la búsqueda de las empresas por reducir costos se optó por solicitar la suspensión perfecta de labores de muchos trabajadores e incluso en casos extremos la aplicación de despidos masivos de personal. Los sectores que presentaron una mayor variación de población ocupada son construcción (30.5%), manufactura (27.3%), servicios (25,1%) y comercio (20.9%).

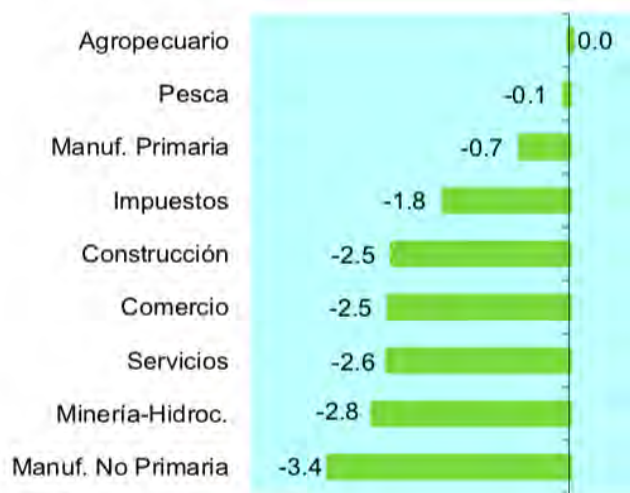


Gráfico 3: PBI Marzo 2020
Fuente: Estudios económicos- Scotiabank

- Situación económica a corto plazo

La magnitud de los efectos de la pandemia en el corto plazo es incierta; sin embargo, el PBI proyectado para el 2021 es de 5.2% (FMI, 2020) siempre y cuando la enfermedad del COVID-19 logre controlarse. El crecimiento económico dependerá de varios factores entre ellos la duración de las medidas de aislamiento social dictado por el gobierno, la efectividad de las políticas fiscales y monetarias y las elecciones presidenciales que se desarrollarán en el 2021. Por otro lado, la inversión pública y privada será la clave para el aumento del empleo, el cual deberá adoptar nuevas medidas de seguridad como el distanciamiento y control sanitario.

3.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología ha evolucionado a lo largo de los años logrando procesar datos, integrar grandes cantidades de información a tiempo real y brindar soluciones rápidas. En el Perú, el sector manufacturero es aquel en donde la innovación tecnológica es de suma importancia, ya que gracias a ello se puede generar valor agregado a los productos, elevar la productividad de empresas, reducir costos, incrementar la rentabilidad y reducir tiempos de producción.

La producción de la premezcla instantánea de panqueques no necesita el uso de maquinarias con tecnología compleja; sin embargo, un aumento constante en la demanda significaría la evaluación de un proyecto de optimización con el fin de aumentar la eficiencia y poder atender dicho requerimiento. Para ello, se empleará la tecnología logrando automatizar distintos procesos y producir mayores lotes en menor tiempo.

3.1.5 Entorno Medioambiental

Actualmente existe una mayor conciencia por el cuidado del medio ambiente; por ello muchas empresas han implementado un sistema de gestión ambiental, el cual es un proceso continuo y permanente que está orientado a analizar las actividades realizadas durante la fabricación del producto, con el fin de identificar los aspectos e impactos ambientales que generan y establecer políticas ambientales para regular su impacto. El objetivo de la gestión ambiental es mejorar la calidad de vida para la población, así como la conservación del patrimonio natural del Perú (INEI, 2014). Por otro lado, algunas empresas están adoptando nuevas tecnologías con el fin de usar recursos renovables como la energía solar, además muchas de ellas promocionan el uso de productos biodegradables y reciclables como remplazo de las bolsas de plástico.

El presente proyecto estará comprometido con la conservación del medio ambiente mediante el tratamiento de residuos sólidos y el uso de empaques biodegradables. Además, los factores climáticos no afectarán la producción de la materia prima, ya que la quinua por su variabilidad genética se adapta a diferentes tipos de clima desde los calurosos hasta lluviosos (FAO, 2016), asimismo la avena posee un cultivo diversificado; es decir, se obtiene distintos tipos de producciones en diferentes épocas del año (Montoya, 2017).

3.1.6 Entorno Político y Legal

En el Perú existe un órgano técnico normativo, llamado DIGESA, el cual está encargado de establecer las normas y coordinaciones de la vigilancia sanitaria de los alimentos elaborados industrialmente y en servicios de alimentación colectiva.

Respecto a las normas legales, en el 2008 se aprobó la ley de inocuidad de los alimentos, cuyo objetivo es garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano a fin de proteger la vida y salud de las personas. Uno de los principios que sustenta esta ley es el principio de alimentación saludable y segura, en el cual están involucrados las autoridades, los consumidores y los agentes económicos que se encuentran a lo largo de la cadena alimentaria, los cuales deben respetar y promover el derecho a una alimentación saludable y segura bajo los principios generales de higiene de alimentos del Codex Alimentarius (El Peruano, 2008).

3.2 Análisis Micro entorno

3.2.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores resulta más eficaz gracias al manejo de la información. Hoy en día, los millennials están más informados sobre el tipo de bienes que consumen. Según un reporte de GFK Perú, el 69% de millennials investiga en internet sobre los productos que desea adquirir. Asimismo, el 67% de ellos compara precios de diferentes tiendas antes de adquirir un producto (Perú Retail, 2017), lo cual nos indica que los compradores disponen de información completa permitiéndoles comparar la premezcla con otros productos de la competencia.

Por otro lado, un factor que disminuye el poder de negociación de los compradores es la ausencia de la estandarización de los productos que pertenecen a la misma categoría, ya que en el mercado local no existe productos con las mismas características y, sobre todo, que no contenga azúcar en su composición, lo cual indica que el comprador no podrá encontrar proveedores alternativos de la premezcla ofertada. Por lo expuesto anteriormente, se concluye que los proveedores tienen un poder de negociación medio.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

La materia prima e insumos más importantes para la fabricación de la premezcla instantánea son la quinua, la avena, el cacao y la stevia. El Perú se ha consolidado como el primer país productor mundial de quinua (MINAGRI, 2019) y el octavo productor mundial de cacao en grano (El Comercio, 2018), lo cual indica que existe una gran cantidad de proveedores en el mercado local que se caracterizan por ofrecer diferentes tipos de calidad a diferentes precios logrando disminuir el poder de negociación de los proveedores. Por otro lado, la producción de la avena es muy limitada en el Perú, esto se debe a la falta de conocimiento de los agricultores para cultivarla; por ello nuestro país importa avena principalmente desde Chile para poder cubrir la demanda de la avena (Care Perú, 2006). Asimismo, la producción de stevia en el Perú es incipiente pero con objetivo de crecer (Redagrícola, 2019), lo cual indica que existe un alto poder de negociación de los proveedores, ya que dicho insumo es de suma importancia para la producción de la premezcla y no existen sustitutos en el mercado que aporten los mismos beneficios. Por lo expuesto anteriormente, se concluye que los proveedores tienen un poder de negociación medio-alto.

3.2.3 Amenaza de los nuevos competidores

Entre las barreras de entrada más significativas se encuentra el requisito de capital y las políticas gubernamentales restrictivas. Por un lado, la producción de la premezcla instantánea de panqueques genera una inversión de capital alta, ya que se necesita de maquinaria industrial para su proceso de elaboración y se requiere de insumos con alto valor monetario en el mercado como lo es la stevia. Asimismo, las políticas gubernamentales de alimentos limita el ingreso de muchas industrias, debido a que es un requisito indispensable contar con registros sanitarios para la comercialización de productos alimenticios. Por lo expuesto anteriormente, se concluye que los competidores tienen una amenaza baja.

3.2.4 Amenaza de los productos sustitutos

Actualmente existen sustitutos del producto ofertado como lo son las barras energéticas, los cereales y snacks orgánicos, los cuales se encuentran dispuestos a ofrecer beneficios muy similares a la premezcla de panqueques propuesta, ya que la materia prima empleada para su fabricación es muy similar a la empleada. Por ello se concluye que existe una amenaza alta, debido a que el consumidor puede encontrar en el mercado marcas más posicionadas y a menor precio.

3.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, existen 3 competidores directos con mayor experiencia en el mercado de productos saludables, lo cual aumenta la rivalidad entre competidores existentes. Por otro lado, el mercado se encuentra en constante crecimiento, ya que la elaboración de productos de panadería, pastelería, galletería y otro similares registró un crecimiento de 4,1% en el primer trimestre del 2018 (Perú 21, 2018), dicho crecimiento se debe a 2 factores principales los cuales son el incremento de la demanda de productos de panadería con mayor valor nutricional y el desarrollo de

nuevos productos de panadería. Por lo expuesto anteriormente, se concluye que existe una rivalidad entre competidores media-alta.

3.3 Análisis Estratégico

3.3.1 Misión y visión

- Misión

Ser una empresa sostenible con el medio ambiente y comprometida con el consumo de productos saludables que aportan bienestar y salud a nuestros consumidores mediante el consumo de granos andinos peruanos con alto valor nutricional.

- Visión

Ser una empresa líder en el sector de premezclas instantáneas de panqueques promoviendo una alimentación saludable mediante una alternativa práctica que mejore la calidad de vida de los peruanos.

3.3.2 Análisis FODA

Se realizará una matriz de evaluación de factores internos y externos que influyen en el proyecto con el fin de determinar las estrategias a emplear.

- Matriz de evaluación de los factores internos

Se identificaron 4 fortalezas y 4 debilidades, luego se determinó el peso de cada factor (Anexo 1) y finalmente se construyó la matriz EFI con los pesos y calificaciones correspondientes obteniendo un peso ponderado de 2.55 como se observa en la Tabla 3.

	Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Producto con bajo déficit calórico	12%	3	0.36
2	Alto valor nutricional	14%	4	0.57
3	Practicidad para su consumo	17%	4	0.67
4	Uso de empaques biodegradables y sostenibles	14%	3	0.43
Debilidades				
5	Producto con baja demanda en el mercado	17%	1	0.17
6	Dependencia del abastecimiento de stevia y avena	17%	1	0.17
7	Productos sustitutos con menor precio	5%	2	0.10
8	Alto control sanitario en la producción	5%	2	0.10
	Total	100%		2.55

Tabla 2: Matriz EFI
Fuente: Elaboración propia

- Matriz de evaluación de los factores externos

Se identificaron 4 oportunidades y 3 amenazas, luego se determinó el peso de cada factor (Anexo 1) y finalmente se construyó la matriz EFE con los pesos y calificaciones correspondientes obteniendo un peso ponderado de 2.91 como se observa en la Tabla 4.

	Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Tendencia al consumo de productos saludables	18%	4	0.73
2	Facilidad y variedad de proveedores de quinua y cacao	15%	3	0.45
3	Leyes de promoción de alimentación saludable	18%	4	0.73
4	Crecimiento del sector de panadería y similares	15%	3	0.45
Amenazas				
5	Alza de precios en granos andinos	9%	2	0.18
6	Productos sustitutos con experiencia en el mercado	12%	1	0.12
7	Ingreso de competidores internacionales al mercado peruano	12%	2	0.24
	Total	100%		2.91

Tabla 3: Matriz EFE
Fuente: Elaboración propia

- Matriz externa-interna

Con la ponderación obtenida de la matriz EFI y EFE, se ubica los resultados en la matriz externa-interna, con el fin de obtener una visión general de las estrategias que deberá tomar la empresa. Como se observa en el Gráfico 4, el punto de intersección de ambos resultados es el cuadrante V, el cual pertenece a la estrategia “Retener y Mantener”.

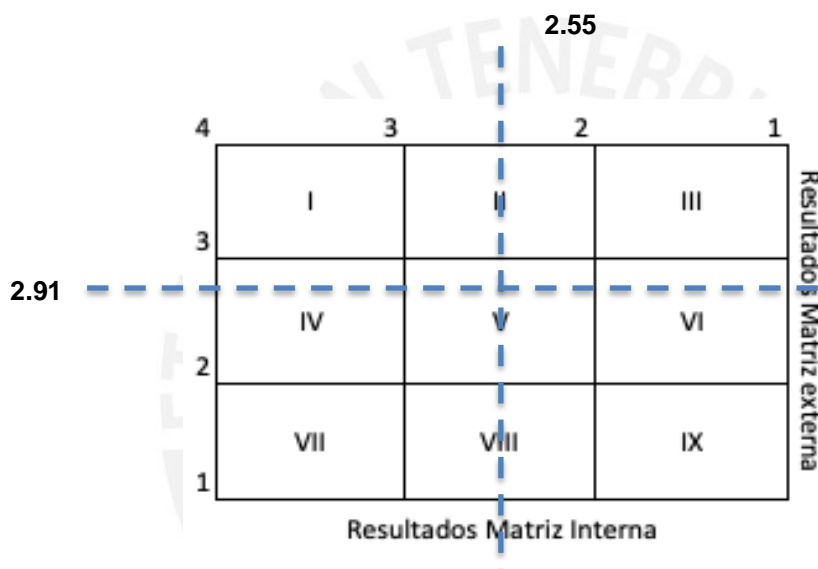


Gráfico 4: Matriz externa-interna
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las estrategias definidas en las que se basará la empresa.

	Fortalezas	Debilidades
Matriz Foda	F1.Producto con bajo déficit calórico F2.Alto valor nutricional F3.Practicidad para su consumo F4.Uso de empaques biodegradables y sostenibles	D1.Producto con baja demanda en el mercado D2.Dependencia del abastecimiento de stevia y avena D3.Productos sustitutos con menor precio D4.Alto control sanitario en la producción
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1.Tendencia al consumo de productos saludables O2.Facilidad y variedad de proveedores de quinua y cacao O3.Leyes de promoción de alimentación saludable O4.Crecimiento del sector de panadería y similares	E1. Aprovechar la tendencia de productos saludables para posicionar el producto en el mercado E2. Promover el consumo de cereales andinos a través de la premezcla instantánea E3.Diferenciar al producto por su practicidad y su valor nutricional	E4. Realizar degustaciones del producto para atraer al consumidor E5. Ofrecer promociones y bajos precios para captar consumidores
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1.Alza de precios en granos andinos A2.Productos sustitutos con experiencia en el mercado A3.Ingreso de competidores internacionales al mercado peruano	E6. Optimizar los gastos para contrarrestar el impacto de la alza de precios de los insumos E7. Difundir el valor agregado del producto como lo es el uso de edulcorantes y empaques biodegradables. E8. Destacar la calidad de los insumos empleados en la premezcla instantánea	E9. Generar lazos de confianza y comunicación con los proveedores E10.Realizar controles sanitarios periódicamente para garantizar la calidad del producto

Tabla 4: Matriz FODA
 Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Objetivos

- Introducir el producto y lograr una participación del 5% del mercado en Lima Metropolitana en los dos primeros años. Asimismo, la participación se incrementará en un 0,5% de participación cada 2 años.
- Aumentar en 10% la frecuencia de consumo de la marca GRANDINA a finaliz el año 2025.
- Diversificar el producto mediante la introducción de 2 nuevos sabores al mercado en un plazo de 5 años.
- Lograr una cobertura del 30% en los canales de distribución principales en Lima Metropolitana en 5 años.
- Posicionar el atributo principal de la marca, el cual es la calidad superior del producto a fines del 2022.
- Alcanzar una TIR mínima del 10% en 5 años.
- Promover las ventas online con ayuda de estrategias de marketing digital.

CAPÍTULO 4: ESTRATÉGIAS

Las estrategias son acciones mediante las cuales la empresa podrá alcanzar sus objetivos definidos previamente. A continuación, se detallará estrategias a corto plazo y largo plazo.

1. Estrategia a corto plazo

- Diseñar campañas estratégicas para impulsar la venta del producto en eventos en donde se promueva la alimentación saludable como actividades deportivas.
- Brindar degustaciones del producto en diferentes puntos de venta como supermercados y tiendas de conveniencia de forma que el consumidor se relacione con el sabor del producto, el nombre y la imagen de la marca.
- Realizar inspecciones mensuales con el fin de lograr certificaciones y reconocimientos por la calidad del producto ofertado.
- Posicionar la premezcla en el mercado de productos saludables destacando los beneficios de los cereales empleados y su valor agregado (uso de stevia).
- Diseñar un empaque del producto biodegradable con el fin de concientizar a las personas a cerca de la conservación del medio ambiente y, a la vez, mostrar los beneficios de la avena y la quinua para informar a los consumidores.
- Establecer relaciones estrechas con los proveedores principales de los insumos para controlar la variación de precios de la materia prima.
- Realizar publicidad agresiva en los diferentes puntos de venta de la marca como merchandising, módulos de exhibición y demostraciones.

2. Estrategia a largo plazo

- Realizar una investigación de mercado con el objetivo de poder ampliar el portafolio de productos.
- Generar alianzas estratégicas con los distribuidores con el fin de posicionar al producto en distintos puntos de venta cercanos al consumidor potencial.
- Realizar innovaciones del empaque empleado de forma que sea más moderno y atractivo hacia el consumidor.



CONCLUSIONES

- El constante crecimiento del sector de la industria alimentaria y la alta tendencia hacia el consumo de alimentos saludables muestran un escenario favorable para el presente proyecto.
- Según el análisis del macroentorno la sociedad actual se encuentra más conscientizada sobre su alimentación y los productos que consumen; por ello buscan que estos cumplan con ciertos atributos entre los cuales se encuentra “lo orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína”.
- El mercado actual de productos saludables no cuenta con un producto con las mismas características que la premezcla ofertada, por lo cual se observa que existe una ausencia de estandarización de productos.
- Una de las amenazas mas fuertes que presenta el proyecto es el ingreso de competidores internacionales al mercado; por ello se necesita plantear estrategias enfocadas en el valor agregado del producto.
- Existe una amplia variedad de productos sustitutos en el mercado nacional, por lo tanto se deberá implementar estrategias de desarrollo de producto en donde se resalte su practicidad y su alto valor nutricional.
- Es necesario el cumplimiento de las normas legales para la comercialización de la premezcla, ya que ellos se encargan de garantizar la inocuidad de todos los alimentos pertenecientes a la industria alimentaria.
- Al ser la premezcla de panqueques un producto de demanda baja, se deberá proponer estrategias centradas en el consumidor como las degustaciones, merchandising, promociones y precios de introducción.

- Del análisis estratégico se concluye que las estrategias propuestas para el proyecto deben ser de retención. Para ello se debe lanzar ofertas con fecha de caducidad mediante los canales de venta, con el fin de acelerar la decisión de compra de los consumidores.
- Para lograr un buen posicionamiento en el mercado durante los primeros 5 años se deberá usar estrategias de crecimiento como penetración de mercado a través de promociones y desarrollo de nuevos productos a través de nuevos sabores de premezcla de panqueques.



BIBLIOGRAFÍA

ANDINA (2019). *MINSA: 14 millones de peruanos sufre sobrepeso y obesidad*. Lima, 25 de octubre. Recuperado el 05 de septiembre de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-14-millones-peruanos-sufren-sobrepeso-y-obesidad-770928.aspx>

APEIM (2018). *Niveles socioeconómicos*. Recuperado el 13 de junio de 2020, de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

Arias-Rioja, M., Bermúdez-Mannucci, M., Canessa-Vicente, S., & Sánchez-Ramírez, C. (2019). *Elaboración y comercialización de pre mezcla para preparar panqueques nutritivos, saludables y naturales*. Tesis de investigación para optar el grado académico de Bachiller de Administración de Empresas. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado el 28 de abril de 2020, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9413/1/2019_Arias%20Rioja.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (2020). *PBI: variación porcentual*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>

CPI (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

DATUM (2016). *¿En qué se diferencian los millennials en el Perú?*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

EL PERUANO (2008). *DECRETO LEGISLATIVO QUE APRUEBA LA LEY DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS*. Lima, 28 de junio. Recuperado el 08 de junio de 2020, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>

EL PERUANO (2019). *ALIMENTACIÓN SALUDABLE*. Lima, 05 de agosto . Recuperado el 05 de septiembre de 2020, de <https://elperuano.pe/noticia-alimentacion-saludable-82148.aspx>

Espinosa, Z., & Dávila, G. (2019). *Elaboración y comercialización de pre mezcla a base de quinua para hacer panqueques*. Tesis de investigación para optar el grado académico de Maestría de Administración de Empresas. Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5269/1/122868.pdf>

GESTIÓN (2017). *Lima Orgánica: el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público*. *Gestión*. Lima, 05 de abril. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/?ref=gesr>

GESTIÓN (2014). *Perú y la evolución de China*. *Gestión*. Lima, 11 de abril. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2014/04/peru-y-la-evolucion-de-china.html/?ref=gesr>

GESTIÓN (2020). *FMI estima que la economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021*. *Gestión*. Lima, 14 de abril. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/?ref=gesr>

GESTIÓN (2020). *En Lima 1.2 millones de personas se quedaron sin empleo: Efecto COVID-19*. *Gestión*. Lima, 15 de mayo. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://gestion.pe/economia/en-lima-12-millones-de-personas-se-quedaron-sin-empleo-efecto-covid-19-noticia/>

GESTIÓN (2020). *Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable*. Gestión. Lima, 05 de mayo. Recuperado el 21 de junio de 2020, de <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987-noticia/>

GESTIÓN (2019). *Industria de alimentos registraría la tasa de crecimiento más alta de los seis últimos años*. Gestión. Lima, 28 de enero. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://gestion.pe/economia/industria-alimentos-registraria-tasa-crecimiento-alta-seis-ultimos-anos-257014-noticia/?ref=gesr>

Gómez, Luz & Aguilar, Enrique (2016). *Guía de cultivo de la quinua*. Lima, 2016. Recuperado el 08 de junio de 2020, de <http://www.fao.org/3/a-i5374s.pdf>

INEI (2009). *Estado de la población peruana*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0879/libro.pdf

INEI (2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>

INEI (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Perfil Sociodemográfico Perú. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

INEI (2020). *Informe Técnico de la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/05-informe-tecnico-n05_mercado-laboral-feb-mar-abr.2020.pdf

INEI (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

IPSOS (2019). *Alimentación y vida saludable en lima*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

IPSOS (2019). *Estadística Poblacional 2018*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf

IPSOS (2018). *Perfil del adulto joven peruano 2018*. Recuperado el 05 de julio de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018>

KWP (2019). *7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo*. Recuperado el 13 de junio de 2020, de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de-cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>

María, R.S. (2008). *La iniciativa de vivienda saludable en el Perú*. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, vol. 25, no.4, pp.419-430. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=41036038&lang=es&site=ehost-live>

MERCADO NEGRO (2020). *El 61% de los millennials estaría dispuesto a pagar más por productos sostenibles*. *Mercado Negro*. Lima, 18 de febrero. Recuperado el 21 de junio de 2020, de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/el-61-de-los-millennials-estaria-dispuesto-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles/>

MINAGRI (2019). *Perú se consolida como primer exportador de quinua*. Recuperado el 09 de junio de 2020, de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/29672-peru-se-consolida-como-primer-exportador-de-quinua>

MINISTERIO DE SALUD (2017). *Decreto Supremo N° 017-2017-SA*. Lima, 17 de junio.

Recuperado el 30 de abril de 2020, de

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

NIELSEN (2015). *Estilos de Vida Generacionales*. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de

<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

PERÚ 21 (2020). *Industria panadera creció 4.1% en la primera mitad del 2018*. Perú 21.

Lima, 05 de septiembre. Recuperado el 11 de junio de 2020, de

<https://peru21.pe/economia/industria-panadera-crecio-4-1-primer-semester-nndc-425975-noticia/>

PRIMA AFP (2020). *Economía y Covid-19: situación actual y proyecciones 2021*.

Recuperado el 21 de mayo de 2020, de [https://www.prima.com.pe/wcm/portal/6f3bac9d-](https://www.prima.com.pe/wcm/portal/6f3bac9d-721e-4332-93fa-5be3fb64328f/Carlos-Parodi-EconomiayCovid-19.pdf?MOD=AJPERES)

[721e-4332-93fa-5be3fb64328f/Carlos-Parodi-EconomiayCovid-19.pdf?MOD=AJPERES](https://www.prima.com.pe/wcm/portal/6f3bac9d-721e-4332-93fa-5be3fb64328f/Carlos-Parodi-EconomiayCovid-19.pdf?MOD=AJPERES)

REDAGRÍCOLA (2019). *La dulce revolución de la stevia*. Recuperado el 10 de junio de

2020, de <https://www.redagricola.com/pe/la-dulce-revolucion-de-la-estevia/>

SCOTIABANK (2020). *Reporte Semanal: PBI de abril habría registrado la mayor caída*

mensual de 2020. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de

https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2020/mayo/20200503_sem_es.pdf?t=1590264250708

Vega, Jessica (2015). *Guía de tiendas orgánicas en Lima*". *El Comercio*. Lima, 27 de

Agosto. Recuperado el 29 de abril de 2020, de [https://elcomercio.pe/viu/actitud-viu/guia-](https://elcomercio.pe/viu/actitud-viu/guia-tiendas-organicas-lima-202015noticia/?ref=ecr)

[tiendas-organicas-lima-202015noticia/?ref=ecr](https://elcomercio.pe/viu/actitud-viu/guia-tiendas-organicas-lima-202015noticia/?ref=ecr)

Anexo 1: Tabla de ponderaciones

Ponderación de factores

Se compara los factores y se asigna 0 (menos relevante) y 1 (más relevante), en caso de considerar ambos factores importantes se le coloca el valor de 1 a ambos.

• **Matriz EFI**

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	Peso
1		1	0	1	1	0	1	1	5	12%
2	1		1	1	1	0	1	1	6	14%
3	1	1		1	1	1	1	1	7	17%
4	1	1	1		1	0	1	1	6	14%
5	1	1	1	1		1	1	1	7	17%
6	1	1	1	1	1		1	1	7	17%
7	0	0	0	0	1	0		1	2	5%
8	0	0	0	1	1	0	0		2	5%
Total	5	5	4	6	7	2	6	7	42	

Tabla 5: Peso de matriz EFI
Fuente: Elaboración propia

• **Matriz EFE**

Factores	1	2	3	4	5	6	7	Total	Peso
1		1	1	1	1	1	1	6	18%
2	0		1	1	1	1	1	5	15%
3	1	1		1	1	1	1	6	18%
4	1	1	0		1	1	1	5	15%
5	0	1	0	0		1	1	3	9%
6	1	0	0	1	1		1	4	12%
7	1	0	0	1	1	1		4	12%
Total	4	4	2	5	6	6	6	33	

Tabla 6: Peso de matriz EFE
Fuente: Elaboración propia