

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE MIEL DE ABEJA INFUSIONADA
CON FRUTOS DEL BOSQUE PARA LIMA
METROPOLITANA.**

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

AUTOR

Josemaria Vives Kufoy

ASESOR:

Víctor Edmundo Cisneros Arata

FECHA:

21 de diciembre del 2020

RESUMEN

En la presente investigación, se estudia la viabilidad de un proyecto de pre-factibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de miel de abeja infundada con frutos del bosque en Lima Metropolitana. Teniendo en consideración las tendencias alimenticias que presentan los consumidores y la situación del país y los problemas traídos por la pandemia del Covid-19, se buscó un producto natural, innovador y de alto valor nutricional para complacer las necesidades de los consumidores. La elección de la miel junto a los arándanos se dio debido al alto valor nutricional de ambos productos y al alza de producción de los arándanos peruano, los cuales presentan una calidad insuperable y precios cómodos.

El objetivo principal de esta investigación es brindar al consumidor un producto innovador, saludable y nutritivo, que ayude a reforzar su sistema inmunológico en estos tiempos complejos que vivimos y a su vez cambie de rutina con el consumo de un producto tan diferente en el mercado nacional. En los estudios que hemos realizado, vemos tendencia de la población limeña a tener mas cercanía con los productos saludables y del gobierno a apoyar la producción nacional de productos como la miel y los arándanos.

Gracias a la gran cantidad de mejoras en la tecnología alimenticia, a las leyes dadas por el gobierno en apoyo a la producción nacional de miel y la tendencia que muestran las personas de Lima, podemos concluir que un proyecto que junte estas cualidades puede tener un lugar en el mercado.

INDICE

Índice de Gráficos	iv
Índice de Tablas	v
INTRODUCCIÓN	6
1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA MIEL DE ABEJA EN EL PERÙ.....	7
1.1. Los clientes (Perfil del comprador).....	7
1.2. Productos sustitutos y complementarios	7
1.3. Evolución del mercado de la miel de abeja.....	8
1.4. Insumos y proveedores	8
1.5. Tecnologías de producción utilizadas	8
1.6. Canales de distribución utilizados	9
1.7. Principales participantes en el mercado	9
2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
2.1. Factor demográfico	10
2.2. Factor económico	10
2.3. Factor tecnológico	12
2.4. Socio-cultural.....	12
2.5. Conclusiones	12
3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	14
3.1. Rivalidad entre los competidores	14
3.2. Amenaza de productos sustitutos.....	14
3.3. Poder de negociación de los proveedores.....	15
3.4. Poder de negociación de los compradores	16
3.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	17
3.6. Estrategia Competitiva Genérica.....	17
4. PLANEAMIENTO ESTRATÈGICO.....	18
4.1. Visión	18
4.2. Misión.....	18
4.3. Análisis FODA.....	18
4.4. Objetivos Estratégicos	20
5. CONCLUSIONES.....	22
6. BIBLIOGRAFIA	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Crecimiento de habitantes en Lima Metropolitana.....	10
Gráfico 2: Crecimiento del PBI 2018-2020.	11
Gráfico 3: Proyección de la Inflación 2015-2021	11
Gráfico 4: Tendencias en alimentación en Lima	16



Índice de Tablas

Tabla 1:Penetración de productos	14
Tabla 2:Colmenas en producción por provincias	15
Tabla 3: Matriz EFI	18
Tabla 4:Calificación de la Matriz EFI	19
Tabla 5:Calificación de la Matriz EFE	19
Tabla 6:Matriz EFE	19
Tabla 7:Matriz FODA	21



INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo, se analizará el sector industrial de la miel de abeja en donde se incluye además el perfil del comprador y las tecnologías alimentarias útiles. Se estudia el sector industrial de la miel de abeja, ya que la miel de abeja infusionada muestra un nicho muy pequeño y la miel de abeja es el sustituto principal del producto en cuestión.

En el segundo capítulo, empieza el estudio estratégico con el análisis del macro entorno. Teniendo en cuenta, que usaremos a Lima Metropolitana como foco del estudio, ya que será el punto de producción y comercialización del producto.

En el tercer capítulo, continuamos con el estudio del micro entorno. Teniendo como base la miel de abeja, ya que es el principal producto sustituto como se explicó en párrafos anteriores. Además, se incluirá la estrategia competitiva que se utilizará para obtener la participación en el mercado que se desea.

En el penúltimo capítulo, se presentará el planeamiento estratégico, lo que incluye la visión y misión de la empresa comercializadora de la miel de abeja infusionada con arándanos. Además, se realizó un análisis FODA y los objetivos estratégicos.

Para finalizar, se tienen las conclusiones de la investigación del producto.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA MIEL DE ABEJA EN EL PERÚ

La industria de la miel de abeja tiene una particularidad en el Perú, se encuentran grupos productores, formados en su mayoría por grupos artesanales sindicalizados y pequeñas familias productoras. Los grupos artesanales sindicalizados generalmente poseen su marca propia y además venden a empresas grandes para que comercialicen la materia prima bajo una marca diferente, sin embargo, las familias pequeñas venden directamente a empresas grandes. La mayoría de industrias grandes son los supermercados e hipermercados que venden la miel de abeja bajo el nombre de su marca propia.

El consumo de miel en el Perú no está muy difundido, sin embargo, las entidades responsables tienen planeado el impulso de su producción y venta. Estas medidas, buscan seguir incentivando la producción en zonas rurales y el consumo de la miel ya que posee muchas cualidades muy provechosas para el ser humano.

1.1. Los clientes (Perfil del comprador)

Los consumidores y compradores objetivo pertenecen al sector socioeconómico A y B, entre las edades de 18 a 65 años. Según los estilos de vida definidos por Arellano Marketing en su página web, este grupo objetivo es progresista, moderno y afortunado. Dentro de las características que los consumidores de este sector socioeconómico buscan se encuentran los alimentos saludables, verdes, de alta calidad y productos innovadores.

En Lima metropolitana, el 81% de personas consumen miel de abejas. Y dentro de este grupo el 32.4% consume casi todos los días y el 31.5% consume 1 vez a la semana. Esta frecuencia de consumo, va ligada a la frecuencia de compra, según la encuesta el 41.4% de las personas compra miel de abeja una vez al mes.

1.2. Productos sustitutos y complementarios

El producto sustituto principal de la miel de abeja infundada con frutos del bosque es la misma miel de abeja, ya que cumple las mismas funciones en el día a día de cada familia limeña. Este producto se usa como un acompañante para el desayuno, por ejemplo, para untarlo en el pan o acompañar la leche o jugos. El valor agregado de este producto se encuentra en la adición de los arándanos y la innovación de este producto. Otro producto sustituto en menor nivel son la miel de maple, que no tiene una acogida muy masiva en el Perú.

1.3. Evolución del mercado de la miel de abeja

La producción de miel de abeja en el Perú se ha visto impulsada grandemente por las políticas que el gobierno ha implementado durante la última década. Según el plan de desarrollo apícola de la MINAGRI, se espera que desde el 2015 al 2025 se aumente la producción en un 33%, llegando a producirse 3000 toneladas de miel de abeja.

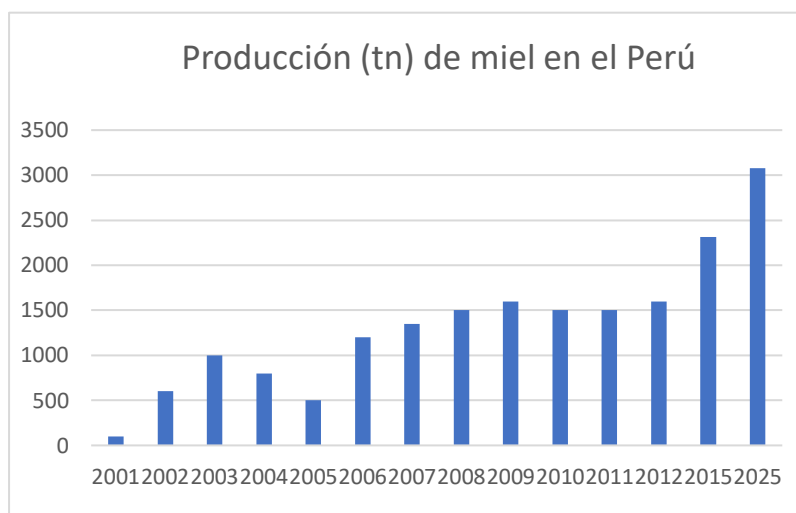


Gráfico 1: Producción (tn) de miel en el Perú

Fuente: MINAGRI 2020

1.4. Insumos y proveedores

El insumo principal es la miel de abeja, en el Perú, hay muchos productores artesanales pequeños que comercializan la miel de abeja como materia prima en grandes baldes. Dentro de las ciudades que mayor producción de miel de abeja tienen, están Lambayeque, Cusco y la Libertad.

El segundo insumo principal es el arándano morado, Perú es el mayor productor de arándanos en el mundo, por lo que el precio de los arándanos es bastante bajo y se puede conseguir en los mercados principales de Lima a un precio similar al de los productores.

1.5. Tecnologías de producción utilizadas

La tecnología en el sector alimenticio ha crecido de manera exponencial desde la última década. Para la producción de la miel de abeja infundada con arándanos, se hará uso de una marmita y una autoclave, los cuales se pueden encontrar con facilidad en el mercado limeño.

1.6. Canales de distribución utilizados

Según Euromonitor 2019, se encuentran dos tipos de canales de distribución, los canales modernos y los tradicionales. La venta en supermercados e hipermercados aumenta la exposición del producto y a su vez aumenta el número de ventas. Por ello, se venderá el producto en un inicio en tiendas gourmet y tiendas verdes; y después de lograr un grupo de consumidores representativos se venderá en supermercados e hipermercados.

1.7. Principales participantes en el mercado

Dentro de los principales competidores tenemos las marcas propias de los supermercados e hipermercados, los más representativos son Tottus, Metro y Plaza Vea. Además, tenemos los competidores artesanales sindicalizados, que generalmente crean su marca propia y venden el producto en tiendas de conveniencia o en los mismos supermercados, dentro de estas marcas encontramos a Reina de Oxapampa, Abeja Real, Wasi, entre otros.



2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno implica el estudio de factores que tengan una influencia directa en la industria, y que podrían generar oportunidades o amenazas para la empresa, siendo los más relevantes: el demográfico, económico, tecnológico y sociocultural.

2.1. Factor demográfico

En el Perú, la ciudad con mayor número de habitantes es Lima Metropolitana, con un estimado de 9'485,405 habitantes al 2017 con un crecimiento de 1.2% anual. Los distritos más poblados son San Juan de Lurigancho con 1'380,495 habitantes, le siguen San Martín de Porres con 654,083 habitantes; Ate con 599,196 habitantes y Comas con 520,450 habitantes. Asimismo, la mayor densidad de habitantes se encuentra en la zona de Lima Norte.

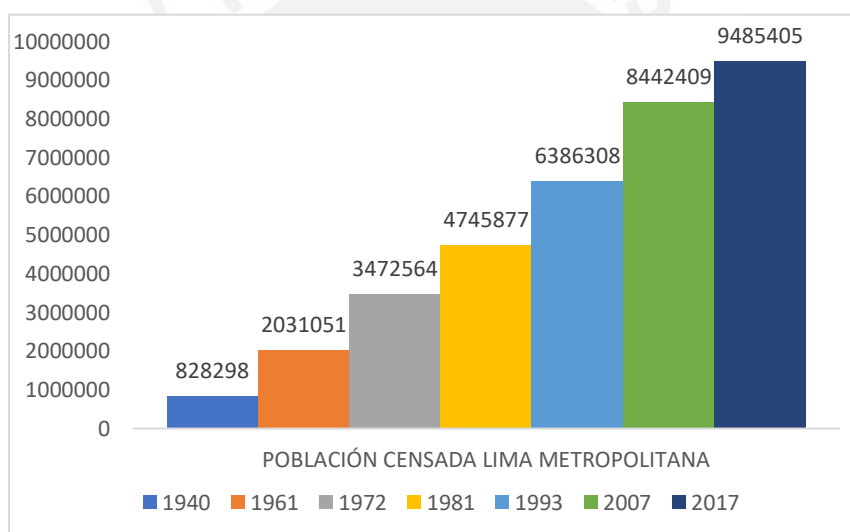


Gráfico 2: Crecimiento de habitantes en Lima Metropolitana.

Fuente: INEI 2017

2.2. Factor económico

Según el BCRP, durante el periodo de enero-octubre del 2019, la actividad económica creció 2,2%, esta tasa es inferior a la obtenida en el mismo periodo del 2018, la cual fue 3,8%. El PBI desaceleró su crecimiento debido a las menores exportaciones mineras y pesqueras, por la caída de la inversión pública y la desaceleración del consumo privado. Por ello, se recalculó la proyección de crecimiento del PBI a 2.3%.

Para 2020, se espera la recuperación de las exportaciones, por los cambios positivos en la oferta de los sectores primarios y el ingreso de nuevas operaciones mineras, además de la reactivación de la inversión pública explicada por condiciones externas favorables. Por ello, se proyecta un crecimiento del PBI de 3.8%, para el año 2020 y el 2021.



Gráfico 3: Crecimiento del PBI 2018-2020.

Fuente: BCRP 2019

Las expectativas de inflación se conservan dentro del rango desde marzo de 2017. Se situaron en 2,2% en noviembre y se estima que disminuirán progresivamente, en un contexto de inflación de aproximadamente 2% en el horizonte proyectado. El balance de los factores de riesgo de inflación mantiene un sesgo a la baja en la proyección de inflación.

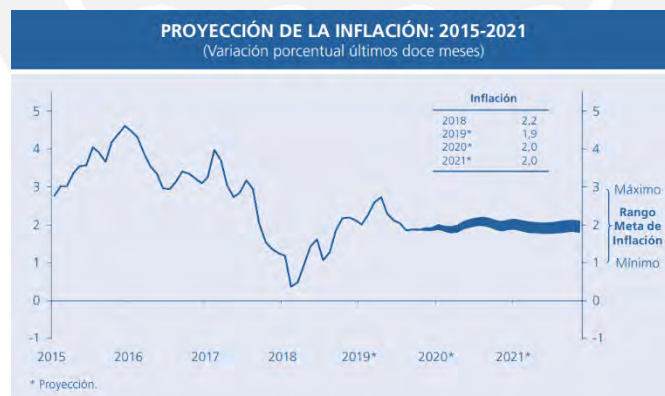


Gráfico 4: Proyección de la Inflación 2015-2021

Fuente: BCRP 2019

2.3. Factor tecnológico

La industria alimenticia se ha visto beneficiada por los avances tecnológicos de las últimas décadas. Uno de procesos productivos ha recibido mejoras sustanciales es la conserva de frutas. Debido al corto periodo de tiempo que las frutas pueden estar expuestas al medio ambiente, junto a su estacionalidad, ocasionada que algunos productos a base de frutas solo pudiesen producirse en ciertas épocas del año. Para el proceso de infusión requerida para la producción de este producto, se requieren Calderas. La nueva tecnología presente en las calderas brinda opciones de control de eficiencia, sistema inteligente de seguimiento y optimización de salas de calderas industriales.

La automatización que se puede lograr con la tecnología presente en el mercado, permite tener un proceso flexible y controlado, haciendo posible también lograr productividad y mejorar el rendimiento de la maquinaria y de los procesos.

2.4. Socio-cultural

En Lima Metropolitana, una de las meriendas más importantes es el desayuno, consumido por 92% de los habitantes diariamente. Además, el 85% de las personas ha visto el octágono en los productos que compra, preocupándose por lo que va a ingerir.

Dentro de las tendencias principales que se han detectado sobre la industria alimentaria, las más resaltantes son la preferencia de lo natural sobre lo ecológico y el consumo de snacks y aperitivos saludables.

Los estudios realizados sobre las tendencias que están revolucionando el mercado alimenticio, hablan de nuevas dietas y la importancia de los snacks. En cuanto a las nuevas dietas, la gente ahora busca reemplazos para productos que son procesados y buscan reemplazos más naturales. Algo novedoso que se ha encontrado, es el aumento de la venta de snack. Entre ellos las opciones saludables de acceso rápido.

Debido a la coyuntura actual que se vive en el Perú y más específicamente en Lima Metropolitana, el Ministerio de Salud ha recomendado el consumo de alimentos que fortalezcan el sistema inmune, además del consumo de frutas y verduras.

2.5. Conclusiones

Demográficamente, Lima es la provincia con mayor cantidad de personas y con mayor de cantidad de personas en el nivel socioeconómico A y B. Lo cual lo hace, dentro de todas las provincias, la más idónea para el proyecto.

Económicamente hablando, el Perú presentara un alza adquisitiva, como muestra el BCRP en el flujo a futuro en el PBI. Se proyecta un crecimiento del PBI de 3.8%, para el año 2020 y el 2021.

La tecnología a avanzado de tal modo que las maquinarias relativas al sector alimenticio, tienen mayor acercamiento a las empresas del Perú, además muestran precios más bajos que en el pasado.

Las tendencias en el Perú, se muestran más marcadas a favor de la comida saludable y verdes. Además, debido a la coyuntura actual que se vive en el Perú y más específicamente en Lima Metropolitana, el Ministerio de Salud ha recomendado el consumo de alimentos que promuevan el mejor funcionamiento del sistema inmune y tener una dieta balanceada.



3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para el análisis del microentorno se utilizará como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter expuesto en su libro Ser Competitivo.

3.1. Rivalidad entre los competidores

Los principales comercializadores de miel de abeja en el Perú son La Reyna de Oxapampa, La Abeja Real, Colmena San José y San Roque. Además, los supermercados tienen sus propias marcas de miel de abeja, como Tottus, Plaza Vea, etc.

En el mercado nacional, el mercado limeño es uno de los mercados más atractivos y crecientes debido a la tendencia de consumo de productos naturales y saludables. Uno de los puntos más fuertes de venta de miel de abeja es la feria ecológica de Lima, que tiene lugar en Miraflores. Esta feria se dirige principalmente a un mercado de nivel socioeconómico A y B.

3.2. Amenaza de productos sustitutos

La miel es un producto natural que contiene muchísimos nutrientes y está considerada como uno de los edulcorantes más antiguos del mundo. Al ser un edulcorante puede ser sustituto del azúcar.

El azúcar, al ser un producto de alta penetración y al ser un producto de fácil acceso al poder ser encontrado en bodegas y supermercados, se vuelve el sustituto de mayor amenaza. Un mayor número de hogares la consume de forma diaria debido a que presenta un precio relativamente menor, lo que la hace atractiva para las compras regulares que realiza el ama de casa.

Penetración de productos					
Alto Nivel de Penetración (Más de 60%)		Mediano Nivel de Penetración (30% a 59%)		Bajo Nivel de Penetración (Menos de 30%)	
Arroz	Avena	Café	Crema huancaína	Queso Edam	Chorizo
Sal	Leche evaporada	Sémola	Tuco	Sopas instantáneas	Mostaza
Aceite	Queso fresco	Galletas dulces	Mermelada	frutas en conserva	Refrescos en sobre
Azúcar	Yogurt regular	Gaseosa regular	Vinagre	Kétchup	

Tabla 1: Penetración de productos

Fuente: IPSOS 2015

Otros productos sustitutos de la miel de abeja son la miel de maple, es un líquido dulce extraído del árbol de maple, y la miel de dátil, la cual es bajo en grasa y no contiene sodio, también es bajo en calorías. Sin embargo, estos productos no son muy conocidos en el Perú y presentan mayor número de seguidores en Norte América. Estos productos son sustitutos de menor amenaza.

3.3. Poder de negociación de los proveedores

En el Perú, la apicultura es, en la mayoría de casos, una actividad complementaria a la actividad agrícola principal. Es una fuente de ingresos secundaria para las familias rurales que se desempeñan en el sector agrícola.

Según el Censo Nacional Agropecuario – CENAGRO del año 2012, y el último realizado, se tienen en existencia 252,329 colmenas instaladas, 214,176 colmenas en producción y 41,327 apicultores. Dentro de las ciudades que mayor cantidad de producción de miel y colmenas tienen están Cusco, La Libertad y Junín como las tres de mayor porcentaje.

Colmenas en Producción			
Departamento	Colmenas en producción	Porcentaje	Puesto
Amazonas	3946	2%	17
Ancash	13926	6%	7
Apurímac	15614	7%	5
Arequipa	5894	3%	16
Ayacucho	13050	6%	8
Cajamarca	15491	7%	6
Callao	5	0.002%	25
Cusco	23426	11%	1
Huancavelica	8129	4%	12
Huánuco	7077	3%	13
Ica	6790	3%	14
Junín	19874	9%	3
La Libertad	21136	10%	2
Lambayeque	9470	4%	10
Lima	16805	8%	4
Loreto	1373	1%	20
Madre de Dios	241	0.1%	24
Moquegua	1540	1%	18
Pasco	8959	4%	11
Piura	11809	6%	9
Puno	737	0.3%	22
San Martín	6071	3%	15
Tacna	1531	1%	19
Tumbes	367	0.2%	23
Ucayali	1015	0.5%	21
	214276		

Tabla 2: Colmenas en producción por provincias

Fuente: CENAGRO 2012- INEI MINAGRI

Muchos de estas colmenas están manejados por asociaciones apícolas, las cuales reúnen a los productores locales rurales. Por ello, el poder de negociación de los proveedores de miel se considera media, ya que hay muchos proveedores, pero están bien sindicalizados.

El Perú es, a día de hoy, el primer país productor de arándanos en el mundo, por encima de su principal competidor, Chile. Dentro de las empresas que mayor cantidad de arándanos exportan están Tal S.A. y Camposol.

Para medir el poder de negociación que tienen los productores, se debe enfocar en los que brindaran la materia prima. Los pequeños campesinos independientes que cultivan hectáreas de arándanos y las destinan al mercado local o empresas locales debido a su falta de infraestructura para la exportación. Se considera que tienen un poder de negociación bajo, ya que buscan exclusividad y privilegios al lograr entablar relaciones con empresas.

3.4. Poder de negociación de los compradores

En los últimos años, las tendencias de alimentación han sufrido cambios como la búsqueda de alimentos más saludables. Lo mismo ha ocurrido con las tendencias de compra de alimentos.

El 67% de los limeños visita varios lugares hasta encontrar el mejor precio. El precio es uno de los factores más importantes en la toma de decisiones de los compradores limeños. Además, las promociones toman un papel importante en la decisión. El 48% está pendiente de la salida de promociones viables para ellos, siendo la más valorada el 2x1.

El 55% de los limeños consume productos orgánicos y solo el 1% se considera vegetariano o vegano. Los puntos de adquisición preferidos por los compradores son Mercados del barrio y Supermercados.



Gráfico 5: Tendencias en alimentación en Lima

Fuente: IPSOS 2020

El poder de negociación de los compradores se considera alto, ya que hay una gran variedad de opciones disponibles en el mercado y con una gamma muy amplia de precios, dándole la oportunidad de elegir lo más apropiado para su situación.

3.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Para la producción de miel de abeja, sea miel de abeja orgánica o infusionada con frutos, requiere condiciones que deben cumplirse como controles sanitarios y pruebas de viabilidad para el desarrollo de un producto nuevo. Estas son algunas de las barreras significativas que se presentan al entrar en el negocio.

Debido al impulso en la producción de miel de abeja, dada por la Propuesta Apícola del 2015, se presentarán nuevos competidores en el mercado apícola. Considerando la tecnología que requiere este proceso, empresas que se dedican a la elaboración de productos a base de frutas podrían introducirse al mercado apícola como una actividad enfocada al mercado masivo. Si embargo, el consumo de miel de abeja no es tan extensivo como la de otros productos azucarados.

Al haber una alta demanda en productos saludables, orgánicos y gourmet, es posible el ingreso de nuevos competidores en el futuro cercano. Por ello se considera que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media.

3.6. Estrategia Competitiva Genérica

Al haber realizado el análisis de macro y micro entorno, y con la ayuda del análisis a los factores internos y externos, la estrategia genérica más adecuada a utilizar es la diferenciación.

El fundamento de la estrategia de diferenciación reside en brindar un producto innovador, de calidad y saludable, en un mercado emergente que consume cada vez más productos gourmet y saludables, y que busca nuevas formas de consumirlos.

4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación, se presentarán los elementos que delimitarán las acciones estratégicas necesarias para lograr el éxito de este negocio.

4.1. Visión

Ser la empresa más reconocida en el mercado peruano por su calidad e innovación en la producción y comercialización de miel de abeja infundada con arándanos.

4.2. Misión

Ofrecer una propuesta de valor para un consumidor exigente, aprovechando los recursos peruanos y llevando a los consumidores un producto novedoso, saludable y nutritivo.

4.3. Análisis FODA

Se realizará un análisis FODA (Gero, 2007) para determinar si la empresa tiene una posición interna débil o fuerte. Asimismo, para determinar cuál es su comportamiento frente a los factores externos como oportunidades y/o amenazas.

A continuación, se expondrá la matriz de evaluación de factores internos (EFI) junto con los puntajes asignados para cada caso:

	FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas				
F1	Producto innovador, saludable y nutritivo debido a la miel y los arándanos.	0.26	4	1.04
F2	Inclusión de los arándanos para mejorar la experiencia y el sabor.	0.21	4	0.84
F3	Mano de obra calificada y con experiencia en la industria alimentaria.	0.08	3	0.24
Debilidades				
D1	Elevados costos operativos en control de calidad, salubridad y certificaciones para productos para alimenticios.	0.19	2	0.38
D2	Alta inversión en infraestructura de la planta para cumplir normativas de salubridad	0.17	2	0.34
D3	Enfoque en la producción de un solo producto.	0.09	1	0.09
TOTAL		1		2.93

Tabla 3: Matriz EFI

Calificación	Nivel
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fuerza menor
4	Fuerza mayor

Tabla 4: Calificación de la Matriz EFI

Dado que el puntaje obtenido en la Matriz EFI (2.93) es mayor a 2.5, se puede concluir que la empresa tiene una fuerte posición frente a los factores internos, ya que, sus fortalezas tienen peso mayor al de sus debilidades.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE), junto a la tabla de calificación por criterio.

Calificación	Nivel
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta buena
4	Respuesta superior

Tabla 5: Calificación de la Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS		Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
O1	Incremento de consumo y frecuencia de compra de alimentos prácticos y nutritivos en niveles socioeconómicos A y B.	0.18	4	0.72
O2	Mayor producción de arándanos y miel de abeja en el Perú.	0.08	3	0.24
O3	Mercado emergente de productos gourmet y productos saludables.	0.15	4	0.6
O4	Aceptación del mercado de nuevos productos innovadores y saludables.	0.17	3	0.51
Amenazas				
A1	La miel de abeja no es un producto básico dentro de la canasta familiar.	0.1	2	0.2
A2	La falta de costumbres en la ingesta de miel de abeja.	0.12	2	0.24
A3	Incremento en el precio del arándano por su alta demanda.	0.12	1	0.12
A4	Marcas nacionales sustitutas bien posicionadas con certificaciones de calidad	0.08	1	0.08
TOTAL		1		2.71

Tabla 6: Matriz EFE

Por último, se realizó la matriz FODA con las estrategias que se implementarán en la Tabla 7.

4.4. Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos

- Lograr un crecimiento rentable y sostenible alcanzando una participación del 5% del mercado de la miel de abeja, en un plazo menor a 5 años.
- Fidelizar a los consumidores a través una miel innovadora, de buen sabor, nutritiva y saludable.
- Incentivar la innovación, responsabilidad y confianza entre los colaboradores y clientes.

Objetivos Financieros

- Lograr la recuperación de la inversión inicial en un periodo no mayor a 5 años.
- Conseguir un crecimiento de ventas e ingresos de 5% anual.



MATRIZ FODA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Producto innovador, saludable y nutritivo debido a la miel y los arándanos.	D1	Elevados costos operativos en control de calidad, salubridad y certificaciones para productos alimenticios.
		F2	Inclusión de los arándanos para mejorar la experiencia y el sabor.	D2	Alta inversión en infraestructura de la planta para cumplir normativas de salubridad.
		F3	Mano de obra calificada y con experiencia en la industria alimentaria.	D3	Enfoque en la producción de un solo producto.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Incremento de consumo y frecuencia de compra de alimentos prácticos y nutritivos en niveles socioeconómicos A y B.	1. Ofrecer una miel de abeja infundada de calidad elaborada a partir de arándanos frescos para los consumidores limeños con paladar cada vez más exigente. 2. Aprovechar la mayor demanda de arándanos, así como la mayor producción de miel, a mano de la aceptación de nuevos productos saludables.		1. Debido a que sólo se fabrica un producto, se alcanzan altos estándares de calidad. 2. La recuperación de la inversión se dará en el mediano plazo, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto innovador, nutritivo y de calidad. 3. Los altos costos operativos por control de calidad se cubrirán con el bajo costo de las materias primas al ser compradas en grandes volúmenes y a proveedores nuevos en el mercado.	
O2	Mayor producción de arándanos y miel de abeja en el Perú.				
O3	Mercado emergente de productos gourmet y productos saludables.				
O4	Aceptación del mercado de nuevos productos innovadores y saludables.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias FA	
A1	La miel de abeja no es un producto básico dentro de la canasta familiar.	1. La ventaja competitiva que posee este producto para competir con las marcas ya posicionadas en el mercado, es brindar al consumidor una experiencia diferente con un producto innovador, nutritivo y saludable. 2. Al incluir arándanos, hará al producto más atractivo y le logrará mayor público objetivo		1. Uno de los procesos más importantes será el control de calidad, con ello se logrará minimizar los costos en productos defectuosos y a su vez contrarrestar los incrementos en el precio del arándano. 2. Se buscará obtener los certificados de calidad necesarios para competir con las marcas ya posicionadas. 3. Se aplicará una estrategia de diferenciación de precio por cada canal, con lo cual se abarcará mayor mercado y generar el margen esperado.	
A2	La falta de costumbres en la ingesta de miel de abeja.				
A3	Incremento en el precio del arándano por su alta demanda.				
A4	Marcas nacionales sustitutas bien posicionadas con certificaciones de calidad.				

Tabla 7:Matriz FODA

5. CONCLUSIONES

- Debido a la coyuntura actual del país, el consumo de alimentos que posean cualidades inmunológicas. Por ello, la miel de abeja tiene estas cualidades por lo que se ha recomendado el uso de esta para fortalecer el sistema inmunológico. Esto es un incentivo más para la venta de subproductos de la miel.
- Las últimas tendencias alimenticias nos dicen que hay una afinidad mayor de las personas a los alimentos saludables, por lo que invertir en el sector de alimentos sanos, que no es un sector muy explotado en la actualidad es prudente.
- Teniendo en consideración que el Perú es el mayor productor de arándanos del mundo y este fruto posee una gran cantidad de cualidades beneficiosas para el ser humano, usarlo como materia prima para el producto en cuestión representa un valor agregado innovador.



6. BIBLIOGRAFÍA

ANDINA

MINSA recomienda alimentos para fortalecer el sistema inmune. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-minsa-recomienda-alimentos-para-fortalecer-sistema-inmune-793070.aspx>

APEIM

2016 Niveles socioeconómicos del Perú. Consulta:10 de mayo del 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2020 BCRP. Reporte de Inflación Síntesis. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019-sintesis.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2020 BCRP. Reporte de Inflación. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>

CPI

2015 Estadística poblacional 2015 – 2019. Consulta:10 de julio del 2020.

<http://www.cpi.pe/market/estadistica-poblacional.html>

FARMAESPAÑA INDUSTRIAL

Los avances y nuevas tecnologías de Bosch aplicadas a Salas de Calderas Industriales se citan en 'Industrial Efficient Solutions'. Consulta:10 de mayo del 2020.

<http://www.farmaindustrial.com/noticias/los-avances-y-nuevas-tecnologias-de-bosch-aplicadas-a-salas-de-calderas-industriales--25cf2>

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS

Consejos para una alimentación sencilla, asequible y saludable durante el brote de COVID-19. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.unicef.org/es/consejos-para-alimentacion-sencilla-asequible-saludable-durante-brote-covid-19>

FOOD NAV

2015 Sales of indulgent snacks outpace healthy options. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2015/03/24/Sales-of-indulgent-snacks-outpace-healthy-options-IRI-data-shows>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2017 INEI. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2017 INEI. Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

IPSOS

2015 Liderazgo en productos comestibles. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2015.pdf>

IPSOS

2017 Hábitos y actitudes hacia los medios de comunicación alternativos. Consulta:10 de julio del 2020.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Habito_y_actitudes_hacia_medios_de_comunicacion_alternativos_2015.pdf

IPSOS

2019 El “2x1” es la promoción preferida por millennials en el canal moderno. Consulta:10 de julio del 2020.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/el_2x1_es_la_promocion_preferida_por_millennials_en_el_canal_moderno.pdf

IPSOS

2019 Perfiles socioeconómicos de Lima. . Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf

IPSOS

2019 Alimentación y vida saludable en Lima. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

IPSOS

2019 12 food and beverage trends. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/ipsos_12_food_and_beverage_trends.pdf

IPSOS

2020 El 67% de los hombres peruanos ya decide la compra de alimentos para el hogar. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/el_67_de_hombres_peruanos_ya_decide_la_compra_de_alimentos_para_el_hogar.pdf

IPSOS

2020 Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-01/tres_de_cada_cinco_limeños_revisan_la_información_nutricional_de_los_productos.pdf

LEVAGGI, Gero

2007 Herramientas para análisis de marketing estratégico. Tercera Edición. Chile: Ediciones Universo. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://books.google.com.pe/books/about/Herramientas_para_an%C3%A1lisis_de_marketing.html?id=jjxkOAAACAAJ&redir_esc=y

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2008 MINCETUR. Mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio de miel de abeja y productos del bosque seco Lambayeque. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/7.pdf

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2015 MINAGRI. Plan nacional de desarrollo apícola. Consulta:10 de mayo del 2020.

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/abril/plan_rm125-2015-minagri.pdf

PORTER, Michael

2009 Ser Competitivo. Primera Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.

Consulta:10 de mayo del 2020.

https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

QA

2015 Top 4 Food Trends that Will Impact the Food Industry. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://www.qualityassurancemag.com/article/qa1214-food-industry-trends-2015/>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

RPP: Noticias. INEI: La población en el Perú es de 31 millones 237 mil habitantes. Consulta:10 de mayo del 2020.

<https://rpp.pe/peru/actualidad/inei-la-poblacion-en-el-peru-es-de-31-millones-237-mil-habitantes-noticia-1131843>

ROCKWELL AUTOMATIZATION

Fabricación inteligente en operaciones de alimentos y bebidas. Consulta:10 de mayo del 2020.

https://www.rockwellautomation.com/es_ES/industries/food-beverage/overview.page?

