

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PAN DE AVENA CON ARÁNDANOS
DESHIDRATADOS EN LIMA METROPOLITANA**

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

AUTOR

JOSÉ ANDREÉ HIDALGO FRANCO

ASESOR:

BORIS IGOR CARHUANCHO CAMARGO

Lima, Setiembre, 2020

Resumen

En el presente trabajo de investigación se va proceder a evaluar la conveniencia de llevar al mercado de Lima Metropolitana el producto pan de avena con arándano deshidratado. En primera instancia, se están planteando datos introductorios para poner en contexto las preferencias y necesidades de la población limeña y también la oportunidad encontrada. La información más importante de esta primera parte es que existe una brecha considerable de mercado que no ha sido penetrada (casi la tercera parte), lo cual es sinónimo de oportunidad para los emprendedores que quieran llevar un nuevo producto al mercado. Luego, se procedió a realizar el análisis del macroentorno, esto para conocer el contexto de todo lo referido externamente a la empresa como por ejemplo el factor demográfico, factor sociocultural, factor legal, factor tecnológico y factor económico, información muy relevante a evaluar para verificar si la situación externa a la empresa ayuda o no a que se desarrolle la idea.

Posteriormente, se realizó el análisis del microentorno para verificar el poder que tienen las diferentes entidades y factores del negocio sobre la idea que se ha planteado. En este análisis ha evaluado tanto la rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y la amenaza de que ingresen nuevos competidores. Con el análisis realizado sobre el macroentorno, se va tener una mayor claridad sobre qué factores se va tener que trabajar más en el negocio en sí, si es que se lleva la idea de negocio al mercado.

Por otro lado, se pasó a presentar la visión y misión que se piensa tener como empresa, que en términos generales es ser reconocida como la empresa que brinda a sus clientes el mejor valor nutricional en el rubro de pan de molde integral, esto con personas que estén comprometidas con el negocio y además de tener los conocimientos para llevar al mercado productos que cuiden la salud de los peruanos. El análisis FODA también es parte del análisis estratégico, este análisis FODA se realizó con la intención de poder implementar estrategias que nos ayuden a aprovechar las oportunidades y fortalezas y también mitigar las amenazas y debilidades. Asimismo, se establecieron objetivos para la idea de negocio entre los que destaca el tener un crecimiento constante en los primeros años desde la creación de la marca; también quitar participación a empresas como BIMBO y Unión, logrando una participación del 10 % en los primeros 3 años de lanzamiento.

Finalmente, se detallaron las conclusiones de la investigación, en las cuales se evidencia que sí es viable realizar el proyecto de producción y comercialización de pan de molde a base de avena con arándanos deshidratados.



ÍNDICE GENERAL

1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Análisis del macroentorno.....	3
3.1 Factor Demográfico.....	3
3.2 Factor Sociocultural.....	4
3.3 Factor Legal.....	5
3.4 Factor Tecnológico.....	6
3.5 Factor económico.....	7
3.5.1 Producto Bruto Interno.....	7
3.5.2 Inflación.....	8
4. Análisis del microentorno.....	9
4.1 Rivalidad entre competidores	9
4.2 Poder de negociación de proveedores.....	10
4.3 Poder de negociación de los clientes.....	12
4.4 Amenaza de productos sustitutos	12
4.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	13
5. Planeamiento estratégico	14
5.1 Visión.....	14
5.2 Misión.....	14
5.3 FODA	14
5.3.1 Fortalezas	15
5.3.2 Oportunidades.....	15
5.3.3 Debilidades.....	16
5.3.4 Amenazas	17
5.4 Estrategias.....	17
5.5 Objetivos.....	18
6. Conclusiones del estudio y posible viabilidad	19
7. Bibliografía.....	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población en Lima Metropolitana

Gráfico 2: Distribución de edades en Lima metropolitana

Gráfico 3: Octógonos para industria alimentaria

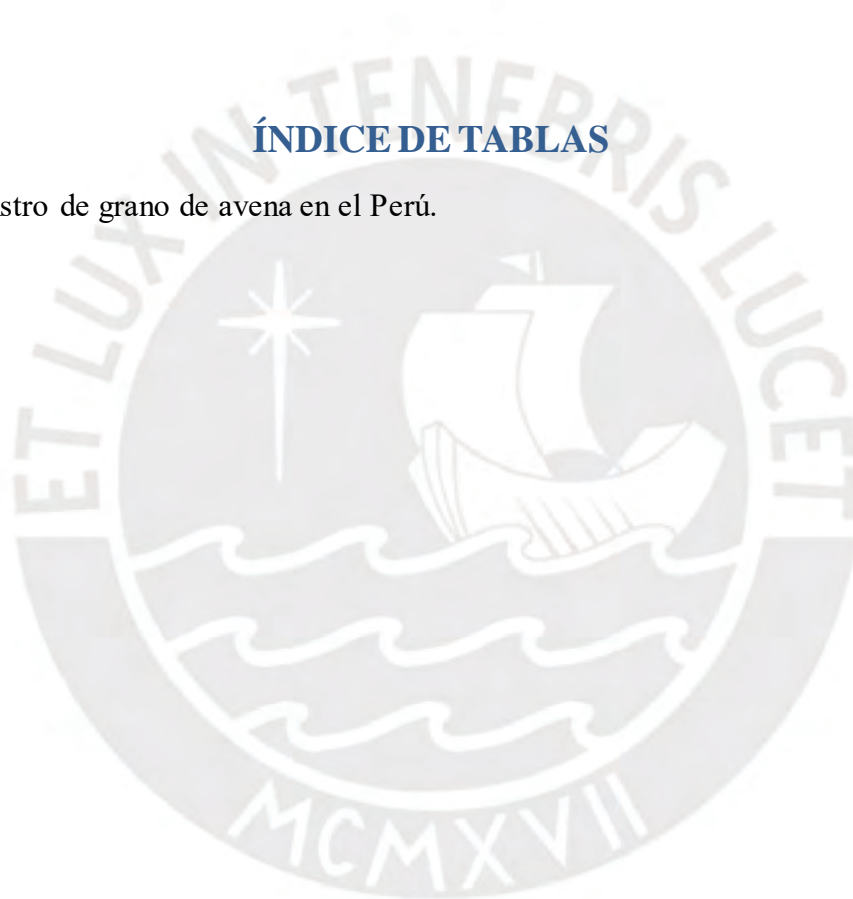
Gráfico 4: PBI variación porcentual

Gráfico 5: Inflación (variación porcentual últimos doce meses)

Gráfico 6: Producción nacional de arándanos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Registro de grano de avena en el Perú.



1. Introducción

Se plantea elaborar y comercializar pan de avena con arándanos deshidratados como una alternativa para el mercado buscando aprovechar las propiedades de la avena y los arándanos deshidratados en un solo producto. Según la técnica superior en dietética y nutrición Maribel Arias García “la avena tiene un gusto muy agradable y es el cereal más completo en nutrientes”. Con el muy destacable valor nutricional que posee la avena y el buen sabor que la acompaña, se considera que se puede constituir un atractivo negocio acaparando no solo el mercado no penetrado, sino también existe el entusiasmo de quitar participación de otras marcas. El importante portal web Tua Saúde (2020) menciona que el consumo de arándano ayuda a proteger el corazón y también a disminuir el azúcar en la sangre, por lo que nuestro producto sería una excelente opción para personas que tengan problemas cardiacos, sobrepeso y obesidad. El proyecto (investigación) es necesario, ya que se ha encontrado la gran oportunidad de atender un mercado no cubierto (por la falta de penetración) y también una oportunidad de llevar al mercado un producto con grandes beneficios para personas que tienen enfermedades como diabetes y problemas cardiacos. Con toda esta información se procederá a hacer una investigación de pre factibilidad.

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

El objetivo general del trabajo de investigación es poder determinar qué tan viable es la idea que se pueda producir y comercializar el pan de avena con arándanos deshidratados en la ciudad de Lima Metropolitana, esto a partir de un análisis del entorno, tanto a un nivel micro y a un nivel macro. Con la evaluación planteada, se va proceder a determinar estrategias que enrumben la idea a que sea atractiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Determinar cómo se encuentra el contexto externo al negocio, para así ver si es conveniente o no invertir el dinero, así como también detectar cuales serían los principales inconvenientes por los que pasaría el proyecto.
- Evaluar el microentorno para conocer el escenario en el cual se va operar la idea y saber cuál es el poder que tienen distintas entidades del negocio sobre la idea: poder de los proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y nuevos competidores.

- Plantear estrategias para el negocio, a partir del conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes. Con la determinación de estrategias se van a aprovechar las oportunidades y disminuir, y posiblemente anular, las amenazas y debilidades que se presenten en el camino de llevarse a cabo el proyecto.
- Determinar a un nivel integral la viabilidad de la idea de negocio.

2. Antecedentes

Desde hace varios años en el Perú se ha instalado un “boom” por consumir productos alimenticios saludable, esto lo confirma la consultora Nielsen, Food Revolution Latin America, ya que según un estudio “el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios para la salud” por ello se observa la gran cantidad de marcas instaladas en el mercado y tiendas retail que se dedican netamente a la venta de estos productos.

A Partir de un estudio elaborado por Kantar Worldpanel (2019) el 54% de hogares se considera “saludable” o “muy saludable”. Estas cifras muestran que existe una mayor concientización en la población peruana por cuidar su alimentación y hábitos diarios. La posición del gerente de Expert Solutions Ricardo Oie es que la preferencia por una alimentación saludable irá en aumento poco a poco, ya que uno de los aspectos que va influir es la Ley de etiquetado que se está llevando a cabo. Esta ley de etiquetado ha causado una mayor concientización de lo que están consumiendo los clientes, al ver octógonos en muchos de los productos prefieren consumir otras opciones. Entre los productos de mayor consumo en la canasta diaria se encuentra el pan, existe una gran variedad de panes en el mercado, siendo el pan integral el preferido por los que buscan una alimentación saludable.

Según Tracking Panes 2016 (Needer)-Perú, el pan de molde integral es el alimento envasado más incorporado en una dieta saludable, esto se debe a que incorporan una menor cantidad de aditivos en su preparación, no usan harinas blancas y la fibra que les proporciona es muy apreciada por el público de interés. Según un informe de Kantar (2018) solo existe una penetración en los hogares peruanos del 63% del total, con estos datos podríamos afirmar que hay una gran brecha del mercado que se puede aprovechar (con más de la tercera parte del total del mercado) lo cual es una cantidad representativa para cualquier marca que desee lanzar un nuevo producto al mercado.

La gran mayoría de las marcas solo han llevado al mercado pan de molde integral de trigo como tal y con pequeñas variedades como granos integrales o multisequillas y avena. Sí bien estas variaciones en los productos han elevado las ventas de las marcas, el mercado no encuentra una variedad más atractiva en cuanto a sabor y propiedades nutritivas.

3. Análisis del macroentorno

3.1 Factor Demográfico

El estudio de pre factibilidad se va realizar en lima metropolitana, por lo que el factor demográfico lo vamos a analizar en base a esta región territorial. A partir de la información recopilada de un informe estadístico de INEI se puede saber cuánto ha sido la población en Lima Metropolitana desde el año 2009 al año 2017, la cual alcanzó el valor de más de 9 millones de habitante con una tasa promedio de crecimiento de 1.58%.

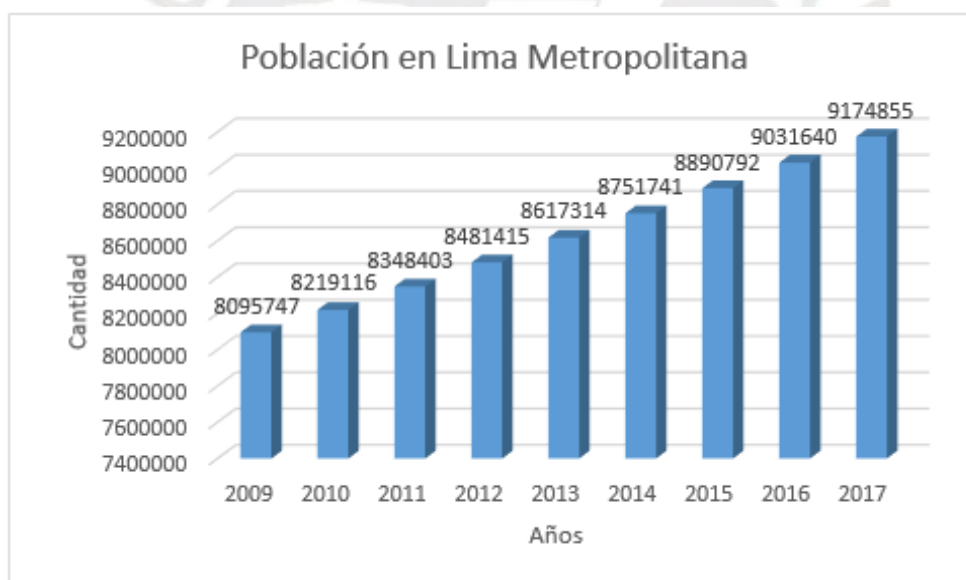


Gráfico1: Población en Lima Metropolitana

Fuente: INEI 2017

Según el gerente de Operaciones de Arellano Marketing Enrique Bernal el perfil del peruano saludable tiene por edad entre los 25 y 44 años de edad, los cuales pertenecen al rango de edades de millenials y generación x. A partir de información de INEI podemos conocer la distribución por edades del total de la población de lima metropolitana (gráfico 2), en el gráfico podemos notar que las personas que abarcan edades entre 25 y 44 años de edad son más del 25% de la población limeña.

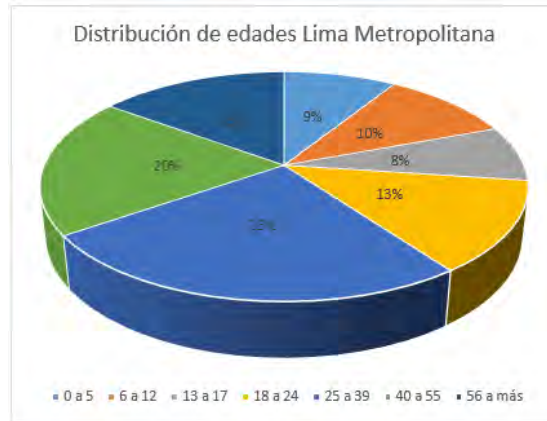


Gráfico 2: Distribución de edades en Lima metropolitana

Fuente: INEI 2019

Adicionalmente, un informe del Minsa (2018) menciona que más del 50 % de la población peruana presenta obesidad, lo cual nos da un indicio de que existe una significativa cantidad de personas que no tiene buenos hábitos alimenticios y no realiza ejercicios físicos para tener una mejor salud.

Con los datos propuesto hasta el momento podemos afirmar que existe un buen contexto en Lima-Perú para el desarrollo del proyecto, ya que en primer lugar hay un crecimiento consistente en cuanto a la población de Lima metropolitana, también más del 25% de la población limeña tiene un rango de edad que pertenece al perfil del peruano saludable y finalmente existe un mercado significativo de personas que tienen sobrepeso y obesidad al cual es muy posible que le parezca trascendente el producto.

3.2 Factor Sociocultural

El consumo de pan en Lima metropolitana es parte de la canasta diaria dentro de las familias Limeñas, no solo en el desayuno, sino también en la media tarde y en las noches. El presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería(ASPEN), Pío Pantoja Soto, indicó en marzo del 2019 que el consumo per cápita de pan es de 35 kilos al año y se ha reportado un crecimiento de 8 kilogramos en los últimos 5 años. Aparte menciona que el crecimiento se ha dado por la innovación en sus ingredientes e inclusión de la quinua, kiwicha y frutas. Con esto podemos afirmar que el consumo de pan va en crecimiento en el país, debido a los nuevos conceptos que están saliendo al mercado y a la buena respuesta por parte del público.

Asimismo, la avena es uno de los cereales más consumidos por la ciudadanía limeña, si bien es preparado principalmente como bebida, personas que lo han consumido en formato de pan afirman que más allá de las cualidades nutritivas el sabor es muy delicioso.

El arándano es una fruta que en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido en la producción y comercialización para el mercado internacional principalmente. En el ámbito local es consumido principalmente por personas del nivel socioeconómico A y B, ya que el precio se encuentra entre 4 y 5 soles el kilo en el mercado mayorista de frutas, así lo afirma en un informe del MINAGRI.

3.3 Factor Legal

La Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) es la autoridad a nivel local en temas de salud ambiental e inocuidad alimentaria. En referencia a la inocuidad alimentaria se encarga de proponer normas y procedimientos, además de dar autorizaciones, certificaciones, notificaciones, opiniones técnicas y otros, incluida la verificación de la implementación, así lo informa la página del Ministerio de Salud (MINSA). Esta entidad que de por sí tiene otras funciones, es principalmente reconocida por el rol que desempeña en la industria alimentaria.

Desde junio del 2019 ha entrado en vigencia la Ley N°30021 llamada Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, la cual propone que todos los productos procesados que tengan considerables niveles de sodio, grasas saturadas, azúcar y grasas trans, deben tener en la envoltura los símbolos de octógonos según le corresponda, todo esto a partir del estándar establecido de cuanto es lo máximo permisible a nivel de ingredientes que puede tolerarse en cada producto alimenticio.

La página web Agencia Andina informó “El Decreto Supremo N° 015-2019 –SA, publicado en el diario oficial El Peruano, se dispone que los productos con dichas características cuenten con los octógonos mediante adhesivos, para cumplir con la finalidad de que todo ciudadano se encuentre informado y decida saludablemente qué consumir”.



Gráfico 3: Octógonos para industria alimentaria

Fuente: Andina (2019)

Esta acción por parte de este gobierno es muy positiva, ya que desde hace muchos años atrás las marcas no han sido muy claras sobre el tema de composición de sus productos y los anteriores gobiernos no han tomado cartas sobre el asunto; además se evidencia el nivel de compromiso que tiene con toda la población al buscar que todas las personas estén muy bien informadas, muchas veces lo que pasa es que la ciudadanía (especialmente niños y adolescentes) no saben identificar lo bueno y lo malo de un producto cuando observa la tabla de ingredientes.

3.4 Factor Tecnológico

Con el transcurso de los años la publicidad por televisión o medios físicos han ido perdiendo fuerza, ya que, con el crecimiento de usuarios en las redes sociales como Facebook y posteriormente Instagram, la gran mayoría de marcas del mercado han notado que existe un mayor alcance si es que la publicidad se hace vía redes sociales.

Un estudio realizado por Yiminshun da a conocer que de los 24 millones de usuarios que existen en redes sociales, el 92% está en Facebook, lo cual indica que de realizar publicidad en la mencionada red social tendría un alcance de 22 millones; asimismo el estudio menciona que en el caso de Instagram cuenta con 5.7 millones de usuarios.

Estas cifras son muy atractivas, ya que el costo para realizar publicidad por estas redes sociales no es caro, además para el alcance que va tener podríamos afirmar que es rentable.

3.5 Factor económico

3.5.1 Producto Bruto Interno

El PBI es el valor total de producción de bienes y servicios en un periodo de tiempo, ya sea para una región o país, este es el principal indicador para saber el nivel de actividad o dinamismo que puede tener el país a un nivel económico. En el siguiente gráfico, a partir de información del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) se puede notar que en los últimos años se ha tenido un crecimiento consistente del PBI, teniendo un crecimiento porcentual promedio en el periodo del 2014-2019 de 3.05 % anual.



Gráfico 4: PBI variación porcentual

Fuente: BCRP

Actualmente, se vive una paralización en la economía mundial por la pandemia del COVID-2019, nuestro país no es ajeno a esta situación. Por la cuarentena existente en el país todos los negocios han sido temporalmente cerrados excepto los del sector alimentario, telefónico, supermercados, etc.

El Instituto Peruano de Economía(IPE) estimó que entre 50 y 55% el PBI se encontraría paralizado durante el periodo de emergencia. En estos momentos, la situación por la que atraviesa el país es de mucha incertidumbre y no se sabe cuánto va acabar el estado de emergencia y la cuarentena, lo que podemos afirmar es que con aproximadamente el 50 % del PBI paralizado es muy probable que la economía tenga un gran decaimiento al final del 2020 comparado con el año anterior.

3.5.2 Inflación

La inflación es un aumento generalizado en los precios en más de una industria ya sea productiva o de servicios. Según lo menciona el reporte de Inflación a junio del 2019 del BCRP la tasa en ese mes se registró en 2.29%, lo cual es bueno, ya que se encuentra dentro del rango meta estipulado que es entre 1 a 3 %. Desde junio del 2017 la gran mayoría de tasas de inflación que se han registrado se encuentran dentro de la meta que tiene el BCRP, lo cual denota un buen control económico en el país.



Gráfico 5: Inflación (variación porcentual últimos doce meses)

Fuente: BCRP (2019)

4. Análisis del microentorno

A continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

4.1 Rivalidad entre competidores

El mercado de pan de molde integral se encuentra liderado por marcas como Bimbo, Unión, Pyc y Don mamino, las cuales son marcas sólidas por el hecho de tener ya muchos años en el mercado, tal es el ejemplo de Unión que fue fundada en el año 1929 en el Perú y Don mamino que se encuentra en el mercado 27 años. Con el transcurso de los años, estas marcas han introducido al mercado productos innovadores.

En el caso de Unión, comenzó en el mercado con el pan integral sándwich clásico, posterior a ello salieron las líneas multise millas y avena, pan de fibra y pan con granos integrales. Productos Unión está posicionada en la sociedad peruana como una marca que busca el bienestar en la salud de las personas con productos ricos y nutritivos. La respuesta por parte de su público objetivo ha sido tan positiva que productos Unión tiene otras marcas como Vita Rey y Superbom. Según datos de la página web de productos Unión, cuentan con más de 60 tipos de productos, esto evidencia su expansión y su alto nivel de competitividad que buscan en el mercado.

Por otro lado, se encuentra el gigante transnacional Bimbo que tiene línea de pan blanco y pan integral, en su línea de pan de molde integral tiene productos como pan multigrano linaza, pan doble fibra y pan vital multicereal. En un informe de PerúRetail (2018) se expresa que la empresa mexicana Bimbo tiene como objetivo crecer en el Perú 40% en los siguientes cinco años para que de esta manera mejore su posicionamiento en el país.

Este gran objetivo de la marca Bimbo no solo muestra su ambición por tener una mayor participación en el mercado de pan, sino que también se percibe una gran confianza por parte de la marca mencionada.

Con estos datos propuestos de estas 2 marcas importantes se puede concluir que la rivalidad entre competidores en el mercado de pan integral es alta.

4.2 Poder de negociación de proveedores

En el negocio propuesto actualmente los ingredientes primordiales para la elaboración de pan de avena con arándanos deshidratados son la avena y el arándano propiamente.

Un informe de MINAGRI llamado Plan nacional de cultivos 2018-2019 menciona que la producción de avena se da en provincias como Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco y principalmente Cuzco y Puno.

Tabla 1: Registro de grano de avena en el Perú.

Provincias	Sup.Cosechada(ha)	Producción(t)	Rendimiento(kg/ha)	Precio chara(s././kg)
Apurimac	498	986	1979	1.11
Ayacucho	583	671	1151	1.22
Huancavelica	392	611	1560	1.04
Huanuco	1003	1448	1444	1.83
Cuzco	4169	8511	2042	1.38
Puno	7792	7633	980	1.61

Fuente: MINAGRI (2017)

Específicamente en las provincias de Cuzco y Puno el grano de avena tiene un registro de encontrarse dentro de los diez cultivos transitorios con más cantidad de hectáreas cosechadas.

Según un artículo de Agraria (agencia de noticias) en el primer trimestre del año 2019 se reportó un gran crecimiento en la importación de avena mondada, ya que hasta marzo del mencionado año se había importado 2 328 650 kilos de este cereal por un valor de US\$ 1 097 217 frente a los 555 580 kilos importados por un valor de US\$ 272 889 en el mismo periodo del 2018.

Con esta información del MINAGRI y del artículo Agraria podríamos afirmar que la disponibilidad para adquirir la avena es amplia, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Otro ingrediente de suma importancia en la propuesta de negocio es el arándano azul o también llamada blueberrie, fruto que en los últimos años ha sido un canal de exportación importante para el país por su alto nivel de producción.

Un artículo del diario Gestión, a partir de información del MINAGRI, destaca que en el año 2018 la producción nacional de arándano fue de las 94 805 toneladas, lo cual registra un significativo crecimiento respecto al 2017 con una variación porcentual del 81%, además se

menciona que el crecimiento desde el año 2015 al 2018 fue de 796 %. En la siguiente gráfica se puede percibir mejor la información y corroborar los números:



Gráfico 6: Producción nacional de arándanos

Fuente: MINAGRI (diario Gestión)

Con la mencionada información del MINAGRI respecto a la producción de arándanos en el Perú, se corrobora que existe una alta oferta de este insumo para la elaboración del producto pan de avena con arándanos deshidratados.

Otro indicador importante a evaluar es la cantidad de proveedores de maquinaria y tecnología con los que contamos en el mercado. El Perú no es conocido principalmente por ser un gran productor o vendedor de maquinarias y tecnología en la industria alimentaria, pero existen empresas muy bien posicionadas que se han ganado ese lugar con el transcurso de los años, tal es el caso de Alitecno Perú, la cual es una empresa dedicada a la venta de máquinas para todo tipo de sector en el rubro alimentario como panadería, carnes, pesca, lácteos, agroindustria y seguridad alimentaria. En el sector de panadería cuentan con un total de 61 tipos de máquinas de diversas marcas y tienen presencia en Perú y Bolivia, por lo que podríamos entender la magnitud de la empresa. Por otro lado, está la empresa Maquipan, la cual se dedica exclusivamente a la venta de maquinaria para la industria panadera. Maquipan cuenta con diferentes tipos de productos: hornos, máquinas fermentadoras, máquinas de corte y formadoras, amasadoras, batidoras y entre otras; esta empresa cuenta con un amplio catálogo de alrededor de 25 equipos.

Con toda la información planteada en la última línea, es posible afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4.3 Poder de negociación de los clientes

Como se había mencionado con anterioridad, el mercado de pan de molde integral está abarrotado de productos en los que su máximo diferencial es agregado de multise millas, linaza, multicereal, multigrano linaza, etc. Cabe resaltar que la mayoría de pan de molde integral en el mercado tienen como ingrediente principal al trigo. En cambio, nuestra propuesta de negocio es llevar al mercado un pan integral de avena con arándanos deshidratados, el cual es un concepto diferente por el hecho de incluir una fruta deshidratada muy nutritiva y valorada por el consumidor de alimentos saludables. Por otro lado, el producto en estudio al ser nuevo e innovador en el mercado, se debe apoyar sobre una campaña de concientización sobre el público objetivo, para que ellos conozcan el producto, sepan los principales beneficios de sus ingredientes y se desencadene en ellos un interés por adquirir el producto. Como sabemos en el rubro alimentario, al sacar al mercado un producto innovador, innovador por el hecho de ser una mezcla única en el rubro y en el mercado de Lima Metropolitana, es usual que se realice campañas de concientización del producto. En el mercado saludable se realiza con mayor razón, ya que las personas buscan conocer a mayor detalle el producto y no solo eso, sino que evalúan también el concepto costo-beneficio al ser un mercado en el que en tendencia se paga un diferencial mayor bien marcado respecto a los productos que no son saludables. Desde una primera perspectiva, al no existir mucha concientización de productos como el pan de molde integral mezclados con frutos, estamos en la posición de afirmar que el poder de negociación de los clientes es alto.

4.4 Amenaza de productos sustitutos

En la sociedad limeña, el pan de molde es un alimento de consumo principalmente para el desayuno y también a la hora de un lonche por la tarde. El pan de molde integral no es el único alimento que con tendencia se adquiere en la canasta de alimentación saludable, las tostadas integrales también son consideradas una parte importante dentro de las personas que buscan una buena alimentación. Una noticia de Perú-Retail (2019), muestra que a partir de una evaluación en el país se concluyó que los hogares peruanos sin hijo, que en porcentaje representan el 58% de todos los hogares, (considerando hogares sin hijos a las familias que tienen hijos hasta de 5 años), destinaban el 20% de las compras para el hogar a tiendas de

autoservicios para adquirir productos como tostadas, embutidos pan hamburguesa, además de artículos de belleza y comida para mascotas. Con esta información podríamos concluir que existe una alta preferencia por el consumo de tostada y representa una alta amenaza de producto sustituto.

Por otro lado, cabe la posibilidad de que las persona preparen sus panes, ya que en la actualidad se puede encontrar recetas para elaboración de diversos tipos de panes, incluso conocidos chef que se dedican a la repostería comparten recetas para preparar panes integrales. Un informe de Datum internacional (2017), notificó que para los millenials en el Perú (persona que nacieron entre 1980 y 2000) el tiempo es de mucha importancia tanto como el dinero. Como sabemos la preparación de pan casero demanda mucho tiempo, además por el hecho de no considerar preservantes la duración del mismo en términos de conservación es mínima. Por el gran valor que tiene el tiempo para los millenials, se concluye que no es tan viable para ellos. La amenaza de este producto sustituto es baja. Finalmente, otra información importante a considerar en este punto es que, como lo había mencionado con anterioridad, existen una amplia variedad de panes en todo el Perú. Una noticia de Diario Correo (2019) afirma que el incremento de consumo de pan en el país se ha dado por innovación en estos productos, en la actualidad existen 500 tipos de pan en los 15 000 centros panaderos y panificadoras autorizadas en el país. Con la última información brindada, estamos en la capacidad de afirmar que el poder de productos sustitutos es alto.

4.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Para la evaluación del ingreso de nuevos competidores lo haremos en base a la producción a gran escala que tienen las marcas Bimbo y Unión. La marca Bimbo es una empresa transnacional, según un portal de YouTube llamado Tuvisitagiada posee la planta de pan de molde más grande del mundo, la cual le permite beneficiarse de la economía de escala, de esta manera puede elaborar un producto a un precio mucho menor que el de la gran mayoría de competencia. Aparte de ello, la marca Bimbo tiene la capacidad económica para desarrollar innovadoras estrategias de marketing y nuevos productos para el mercado. Por otro lado, la marca Unión con el transcurso de los años ha implementado una producción de pan de molde en línea, debido a la respuesta que ha tenido del mercado.

Como se ha podido notar estas empresas tienen un gran alcance en el mercado. En la actualidad, debido a la pandemia del COVID-19 es casi imposible que empresarios e inversionistas quieran invertir su dinero en una empresa del tamaño de Unión y mucho menos del tamaño del gigante

Bimbo, ya que existe mucha incertidumbre en la economía mundial, pero esto no significa que la industria del pan se esté liberando de competencia, porque muchas medianas empresas del sector incluidas panaderías se están reinventando bajo este contexto y se encuentran produciendo y vendiendo pan tradicional y pan de molde en bolsas relativamente grandes (incluyendo también el servicio de delivery) que tienen un tiempo de duración entre 1 semana y 1 mes (en la congeladora).

Con la información mencionada con anterioridad, podemos afirmar que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media.

5. Planeamiento estratégico

En esta parte del trabajo de investigación vamos a dar a conocer la visión, misión, análisis FODA, estrategias genéricas y los objetivos del proyecto.

5.1 Visión

Ser la empresa reconocida por brindar el mejor valor nutricional en el rubro de panadería, con su variedad de productos, altos estándares de producción y mejora diaria para brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

5.2 Misión

Llevar al mercado un producto disruptivo y de alto contenido nutricional con personas que estén comprometidas y que tengan los conocimientos para llevar al mercado productos que cuiden de la salud de la sociedad limeña.

5.3 FODA

A continuación, se procederá a hacer un análisis de la matriz FODA, el cual consiste en plantear cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para finalmente elaborar estrategias en beneficio del negocio.

5.3.1 Fortalezas

1) **El producto ayuda a combatir males y enfermedades**, el consumo de arándanos ayuda a disminuir el exceso de colesterol malo además de disminuir la presión arterial. Con un consumo regular de este producto las personas que buscan contrarrestar estos males con pastillas, podrían disminuir sus dosis. Aparte de ello, el consumo de avena ayuda a mejorar la respuesta insulínica, beneficiando mucho a las personas que padecen la enfermedad de diabetes del tipo 2.

2) **El producto es muy nutritivo**, el producto al estar elaborado principalmente de avena integral y arándanos, podemos afirmar que es rico en nutrientes que pueden satisfacer las necesidades de un público exigente con el consumo de alimentos.

3) **El pan de molde integral de avena con arándanos deshidratados presenta una mínima cantidad de insumos químicos y de conservantes**, el producto va tener una cantidad mínima de insumos químicos y conservantes para que de esta manera el valor nutritivo aportado a los clientes sea mayor, además realizando el producto de esta manera nos diferenciamos del común de las marcas.

5.3.2 Oportunidades

1) **Gran cantidad de proveedores de arándanos en el Perú**, como se había mencionado con anterioridad en el Perú el nivel de producción de arándanos es muy significativa en el mundo, por lo que no habría problema en el futuro con el abastecimiento de esta materia prima para la producción.

2) **El público objetivo de nuestro producto representa una gran parte de la sociedad limeña**, con anterioridad se mencionó que el perfil del peruano saludable tiene una edad comprendida entre 25 y 44 años, este rango de edades representa más del 25% de la población limeña, el cual es muy representativo.

3) **El pan de molde integral es el alimento nutritivo envasado de mayor consumo en personas que llevan una dieta saludable**, esto según información de Tracking panes (2016) representa una gran oportunidad, ya que se podría afirmar que casi es parte de la cultura limeña saludable el alto consumo de pan integral, la cual puede ser aprovechada.

4) **El nivel de población de lima tiene un crecimiento consistente de aproximadamente 1.58%**, a partir de información del INEI que se evidencio con

anterioridad se puede afirmar que existe un considerable crecimiento en la sociedad limeña, esto representa un escenario positivo, ya que, al existir mayor cantidad de persona, existe la posibilidad de tener un mayor flujo de ventas.

- 5) **La implementación de octógonos en muchos de los productos alimenticios**, la rigidez regulatoria por parte de DIGESA ha aumentado con la implementación de nuevas leyes en la industria alimentaria, lo cual ha conllevado a que las personas se inclinen más por el consumo de alimentos libres de octógonos o saludables, lo cual evidencia una oportunidad para las nuevas marcas saludables de diferenciarse.
- 6) **Según el MINSA existe un registro de que más del 50% de personas en el Perú presentan obesidad**, este problema en la sociedad peruana representa una oportunidad para las marcas que buscan mejorar la salud de los peruanos a través de productos alimenticios.

5.3.3 Debilidades

- 1) **Gran cantidad de consumidores realizan la compra de pan integral en tiendas de autoservicios (supermercados)**, como sabemos para cualquier producto o marca nueva que sale al mercado le representa una dificultad entrar a vender sus productos a los supermercados por el concepto de costo y políticas que tienen los supermercados.
- 2) **Accesibilidad a financiamiento para la compra de maquinarias**, la implementación de una planta requiere de maquinarias que en la mayoría de los casos tienen un costo alto, lo cual representa una limitante para el desarrollo del negocio.
- 3) **Incertidumbre y posible incapacidad de respuesta ante una alta demanda en los inicios del proyecto**, al ser una empresa nueva en el mercado nuestra política en base a la atención de la demanda será conservadora, de darse el caso que se registre altos niveles de demanda podría causar problemas.
- 4) **Fidelidad e identificación con las marcas de renombre como Bimbo y Unión**, desde hace muchos años la marca Bimbo está establecida en el mercado limeño como una empresa que vende buenos productos. Por otro lado, está la marca Unión que en los últimos años se ha ganado un nombre en el paladar de las personas y es sinónimo de bienestar en la salud.

5.3.4 Amenazas

- 1) **Gran parte de la adquisición de avena se da por importación**, el hecho que gran parte de la avena procesada en el Perú sea importada representa una gran debilidad por el hecho de depender de la economía de otros países y del tipo de cambio que exista con nuestra moneda.
- 2) **Las marcas bien establecidas podrían copiar nuestro producto y llevarlo al mercado con un menor precio y mejor marketing**, las empresas sobresalientes en esta industria al reconocer que lo que estamos llevando al mercado es un buen producto, podrían copiarlo y tener un mejor precio por la producción a escala que ellos pueden tener, y no solo eso, sino que también con un buen marketing y mejor distribución.
- 3) **El aumento de la demanda de arándano al exterior del país**, el nivel de las exportaciones de arándanos del Perú hacia el mundo ha ido en aumento consistente, por lo que puede representar una amenaza, ya que los productos podrían aumentar sus precios debido al incremento de la demanda en sí misma.

5.4 Estrategias

- 1) O2D3: Por el hecho de que pueda existir una incapacidad de respuesta, debido a que nuestro público objetivo representa gran parte de la población limeña, sería muy adecuado tener el contacto de empresas que puedan tercerizar la producción del producto y así la empresa se encuentre en capacidad de responder a la demanda.
- 2) A3: Hacer contratos de precios con los proveedores de arándanos, ya que posiblemente haya épocas que, por la alta demanda en el exterior, ellos quieran elevar sus precios.
- 3) A1: No depender de un solo proveedor de avena, tener mínimo 3 proveedores que nos vendan la avena en el interior del país y tener el contacto de 2 proveedores en el exterior.
- 4) O6F1: Como el producto ayuda a combatir males o enfermedades que están ligadas a la obesidad y como en el Perú existe un alto índice de personas que tienen obesidad, se podría elaborar estrategias de marketing que vayan enfocados hacia ellos.
- 5) O3F2: Como el pan de molde integral es el producto envasado de mayor consumo por persona que buscan un régimen saludable, esto evidencia que existen marcas ya establecidas que brindan beneficios que el público objetivo espera; el producto en

elaboración podría idear un marketing en el que se resalte principalmente la inclusión de los arándanos y sus beneficios, ya que de esta manera se podrá diferenciar.

- 6) O5F3: Podríamos resaltar la idea de que debido al compromiso que tenemos por brindarles el mejor pan de molde integral, nuestro producto está libre de octógonos.
- 7) O3D1: Al ser una marca que recién está saliendo al mercado y no contar con el flujo de ventas (en un inicio) necesario para entrar a una tienda por autoservicios(supermercados), se podría introducir el producto en ferias de alimentos saludables y tiendas de retail pequeñas, dando promociones de descuentos por la compra de nuestro producto, ya que de esta manera tendremos un mayor flujo de ventas y así en un futuro poder ingresar a autoservicios(supermercados).
- 8) O2D2: Se puede presentar una buena idea de negocio (resaltando el gran valor que tienen los alimentos saludables para la sociedad limeña, mostrando la cantidad de mercado que falta penetrar y la referencia porcentual que representa nuestro público objetivo) a bancos e inversionistas para tener suficiente dinero y así poder comprar buena maquinaria industrial.

Es de importancia resaltar que la competencia, en el mercado en el que vamos a entrar, no está dada por los precios de los productos, sino por el valor nutricional que tiene el producto. La ventaja competitiva de la empresa es la diferenciación que tiene respecto a los productos ya posicionados en el mercado.

5.5 Objetivos

- Posicionarnos en la mente de nuestro público objetivo como la marca que entrega mayor valor nutricional en el rubro del pan de molde.
- Tener un crecimiento constante durante los primeros años desde el lanzamiento de la marca.
- Quitar la participación del mercado a las marcas establecidas como Bimbo y Unión, llegando a tener una participación del 10% en los primeros 3 años.
- Establecernos en 10 puntos de ventas durante el primer año de lanzamiento.

6. Conclusiones del estudio y posible viabilidad

- En cuanto al macroentorno es posible afirmar que contexto peruano sobre el cual se piensa hacer el proyecto es positivo, ya que en cuanto al factor demográfico existe un crecimiento consistente año a año en la población de Lima Metropolitana, además que el rango de edad al cual la idea va dirigida es representativo respecto al total. En cuanto a lo cultural es posible afirmar que existe una probabilidad alta de éxito con el producto, porque el consumo per cápita de pan ha crecido precisamente por la introducción de mezclas innovadoras en el rubro.
- Con referencia al microentorno, encontramos un escenario atractivo también, ya que hay una amplia oferta de las principales materias primas para la elaboración del producto, aparte de ello con el contexto actual es casi imposible que personas proyecten instalar una empresa de la magnitud de Unión o Bimbo.
- Es viable llevar a cabo el proyecto, porque considerando tanto los aspectos positivos y aspectos negativos, con sus respectivas estrategias para mitigarlos, de llevar al mercado el producto, en términos cualitativos se proyectan beneficios.

7. Bibliografía

Mercado Negro (2019). *Hogares peruanos se unen a la tendencia de consumo saludable*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/informes/hogares-peruanos-se-unen-a-la-tendencia-de-consumo-saludable/>

Informe para Bimbo Perú de Tracking de Marcas de Pan de Molde, Needer. (2017).

Recuperado de una tesis

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Panel de Hogares 2017: Consumer Insights cierre 2017 y perspectivas 2018. Kantar World Panel. (2018). Recuperado de una tesis

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Dietistas Nutricionistas (2019). *La avena un valioso cereal*. Recuperado de

<https://www.dietistasnutricionistas.es/la-avena-valioso-cereal/>

TUASAÚDE (2020). *10 Beneficios de los arándanos azules para la salud y como consumirlos*. Recuperado de <https://www.tuasaude.com/es/arandanos-azules/>

INEI (2017). *Provincia de Lima, compendio estadístico 2017*(pg. 62). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

CPI (2019). *Cuadro N°9 Lima metropolitana 2019: Población por sexo y segmentos de edad*.

Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

El Comercio (2018). *Obesidad alcanza a más del 50% de la población peruana*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/peru/obesidad-alcanza-50-poblacion-peruana-noticia-502266-noticia/?ref=ecr>

Diario Correo (2019). *Los peruanos consumen 35 kilos de pan al año, muy por debajo de*

otros países. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/los-peruanos-consumen-35-kilos-de-pan-al-ano-muy-por-debajo-de-otros-paises-875967/?ref=dcr>

- Gob (2020). *Minagri promueve consumo de arándanos*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/76607-minagri-promueve-consumo-de-arandanos>
- Digesa (2010). *Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/institucional/institucional.asp>
- Andina (2019). *Gobierno modifica reglamento de la Ley de Alimentación Saludable*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-modifica-reglamento-de-ley-alimentacion-saludable-755651.aspx>
- Yiminshum(2020) *Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2020*. Recuperado de <https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2020/>
- BCRP (2019) *PBI variación porcentual*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/2010/2019/>
- IPE (2020) *Informe IPE IV: Impacto del COVID-2019 en la Economía Peruana*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/porta/informe-ipe-iv-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- BCRP (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Gestión (2017). *Lima Orgánica: “el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/?ref=gesr>
- Unión (2019) *La historia de nuestro éxito*. Recuperado de <https://www.union.pe/nosotros/>
- PerúRetail (2018) *Perú sería un importante ‘hub’ de exportación hacia la región para Bimbo*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-hub-exportacion-region-bimbo/>
- Minagri (2017) *Plan nacional de cultivos (campaña agrícola 2018-2019)*. Recuperado de https://www.agromoquegua.gob.pe/doc/PLAN_NACIONAL_DE_CULTIVOS_2018-2019.pdf

Agraria (2019) *Importaciones de avena mondada alcanzaron valores de US\$1 millón durante el primer trimestre*. Recuperado de <https://agraria.pe/index.php/noticias/importaciones-de-avena-mondada-alcanzaron-valores-de-us1-mil-18722>

Gestión (2019) *Producción de arándanos en Perú crece 796% más que hace cuatro años, pero su precio en chacra cae*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/arandanos-produccion-minagri-produccion-de-arandanos-en-peru-crece-796-mas-que-hace-cuatro-anos-pero-su-precio-en-chacra-cae-noticia/?ref=gesr>

PerúRetail (2019) *¿Por qué los nuevos hogares peruanos han reconfigurado el consumo?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-nuevos-hogares-peruanos-reconfigurado-consumo/>

Datum (2017) *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

Tuvisita guiada (2016) *18-Fabricando Made in Spain- Pan de molde*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0fIB0DX45JQ>

Maquipan (2018). *Productos*. <http://www.maquipan.com.pe/noticias.php>

Alitecno (2014) *.Industrias* <https://www.alitecno peru.com/>

Gestión (2016). *Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable*.

Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987-noticia/>





