

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS VEGETALES A BASE DE
QUINUA DIRIGIDO AL NSE A Y B EN LIMA METROPOLITANA**

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

AUTORA

Damaris Alexandra Espino Alvarez

ASESORA:

Ing. Mery Roxana León Perfecto

Lima, diciembre, 2021

Resumen

Durante los últimos años, existe una tendencia por llevar un estilo de vida saludable, el cual implica realizar ejercicios, pasar tiempo de calidad con la familia y, el más valorado, consumir alimentos y bebidas saludables. En este contexto, las bebidas vegetales han venido aprovechando una mayor participación, puesto que son consideradas como un sustituto a la leche de origen animal. El motivo del consumidor se basa en que además de ser libres de lactosa que puede ser dañina para algunos, también por no dañar al medio ambiente y la disminución del maltrato animal.

En el mercado, existen bebidas a base de coco, almendras, arroz, entre otros. No obstante, aún no existe a base de quinua de manera industrial. Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar el estudio estratégico para la producción y comercialización de bebidas vegetales a base de quinua, ya que además de que el Perú sea el principal productor y exportador de este grano, posee los aminoácidos completos para llevar una alimentación balanceada.

En el primer capítulo, se presenta el análisis del macroentorno para lo cual se presenta los factores como el demográfico, sociocultural, político y económico. En el segundo capítulo, se presenta el análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter. Luego de realizar estos análisis, se realiza el planeamiento estratégico, el cual incluye la misión, visión, el análisis FODA, la estrategia genérica y los objetivos estratégicos.

Índice General

Índice de Tablas	iii
Índice de Figuras	iv
Introducción	1
Capítulo 1. Análisis del macroentorno.....	3
1.1 Factor demográfico	3
1.2 Factor sociocultural	5
1.3 Factor político.....	6
1.4 Factor económico	7
Capítulo 2. Análisis del microentorno	9
2.1 Rivalidad entre competidores	9
2.2 Poder de negociación de proveedores	10
2.3 Poder de negociación de compradores	11
2.4 Amenaza de productos sustitutos	12
2.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	12
Capítulo 3. Planeamiento estratégico.....	15
3.1 Visión.....	15
3.2 Misión.....	15
3.3 Análisis FODA	15
3.4 Estrategia genérica.....	19
3.5 Objetivos.....	19
3.5.1 Objetivos estratégicos.	19
3.5.2 Objetivos financieros.....	20
Conclusiones	21
Bibliografía	23
Anexos	26

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz FODA.....	18
Tabla A1. Ponderación de factores internos	26
Tabla A2. Puntaje de factores internos	26
Tabla A3. Matriz EFI.....	27
Tabla B1. Ponderación de factores externos.....	28
Tabla B2. Puntaje de factores externos.....	28
Tabla B3. Matriz EFE.....	29



Índice de Figuras

Figura 1. Comparación NSE 2020 vs. NSE 2019.....	3
Figura 2. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020.....	4
Figura 3. Advertencias publicitarias.....	6
Figura 4. Productos con octógonos que se dejaron de comprar.....	7
Figura 5. PBI 2003-2021.....	8
Figura 6. Matriz Interna Externa (MIE).....	17



Introducción

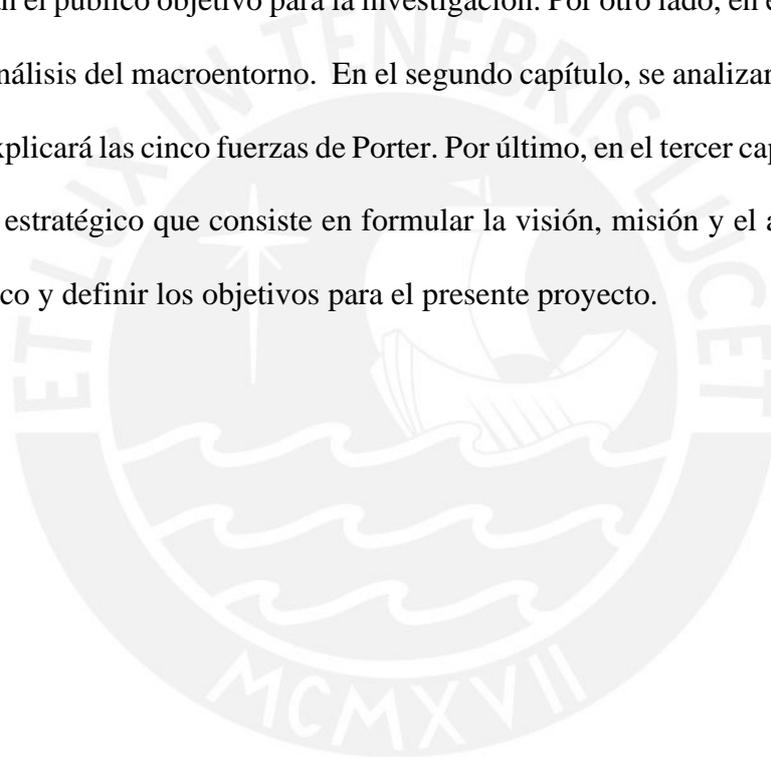
En la actualidad, en tiempos de pandemia debido al COVID-19, se ha incrementado la preocupación de las personas por llevar una vida saludable con el objetivo de fortalecer su sistema inmunológico. Según Datum Internacional (2018), el 68% de la población peruana consideran que mantener una vida saludable es tener una alimentación sana, el 58% realizar algún tipo de deporte y el 56% pasar tiempo con la familia. En este sentido, mantener una buena alimentación para los peruanos es el mayor atributo para ser considerado una persona saludable. Por tal motivo, según el Comercio (2019), el 41% de los encuestados afirmó leer la información nutricional antes de comprar algún producto.

Ante este panorama de una tendencia hacia un consumo saludable, según el Comercio (2021), durante los últimos cuatro años, más de 50 marcas han presentado una nueva propuesta de productos orgánicos a base de *'superfoods'* procesados, conllevando a que, en la actualidad, existen alrededor de 100 marcas en esta línea de productos. De este modo, la aparición de las bebidas vegetales a base de frutos secos, cereales o semillas se presentan como una alternativa saludable libre de ingredientes de origen animal como la lactosa. Según Gestión (2019), la industria de leches vegetales tiene una participación del 15% de la industria lechera. Asimismo, la disminución del consumo de lácteos se debe a que las personas tienen una mayor conciencia sobre el maltrato animal y una mayor preocupación por el medio ambiente debido a las actividades de esta industria.

De esta forma, para el presente trabajo se propone una bebida vegetal a base de quinua. Según la FAO (2013), la quinua destaca por su proteína de alta calidad, fibra dietética, grasas poliinsaturadas, minerales y vitaminas. Asimismo, según el diario El Peruano (2021), el Perú es reconocido por ser el principal exportador y productor a nivel mundial de este superalimento andino, el cual es conocido también como el “grano de los incas”. No obstante, Bolivia se ha

convertido en su principal competidor, representando en conjunto el 90% de la producción global.

En este sentido, el presente trabajo de investigación abordará el estudio estratégico para la producción y comercialización de bebidas vegetales a base de quinua dirigido a los niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana. Según APEIM (2020), el grupo de personas que pertenecen a estos NSE A y B, invierten un promedio de 1613 soles y 1414 soles respectivamente en alimentos y bebidas por encima del promedio que es 1244 soles. De esta forma, ellos serán el público objetivo para la investigación. Por otro lado, en el primer capítulo, se realizará un análisis del macroentorno. En el segundo capítulo, se analizará el microentorno para lo cual se explicará las cinco fuerzas de Porter. Por último, en el tercer capítulo, se realizará el planeamiento estratégico que consiste en formular la visión, misión y el análisis FODA, el estudio estratégico y definir los objetivos para el presente proyecto.



Capítulo 1. Análisis del macroentorno

En este primer capítulo, se realizará un análisis del macroentorno con la finalidad de identificar los factores como las oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo del proyecto, los cuales servirán más adelante para definir las estrategias en el planeamiento estratégico.

1.1 Factor demográfico

Según el informe anual “Perú: Población 2019” elaborado por la Compañía Peruana de estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), para el 2019, la cantidad de personas en la ciudad de Lima Metropolitana fue de 10 580 900, la cual representó un 41.1% del total de habitantes del Perú urbano y un 32.56% de la población total en el Perú. Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), en el año 2020, la distribución de personas según NSE en Lima Metropolitana se distribuye de la siguiente manera: 3.9% pertenece al NSE A, 22.1% al NSE B, 45% al NSE C, 23.4% al NSE D y 5.5 % al NSE E. Por otro lado, con respecto al año 2019, se registró una disminución en los NSE A, B y C, mientras que los NSE D y E evidenciaron un crecimiento poblacional. A continuación, se presentará la comparación NSE 2020 vs. NSE 2019 en Lima Metropolitana.

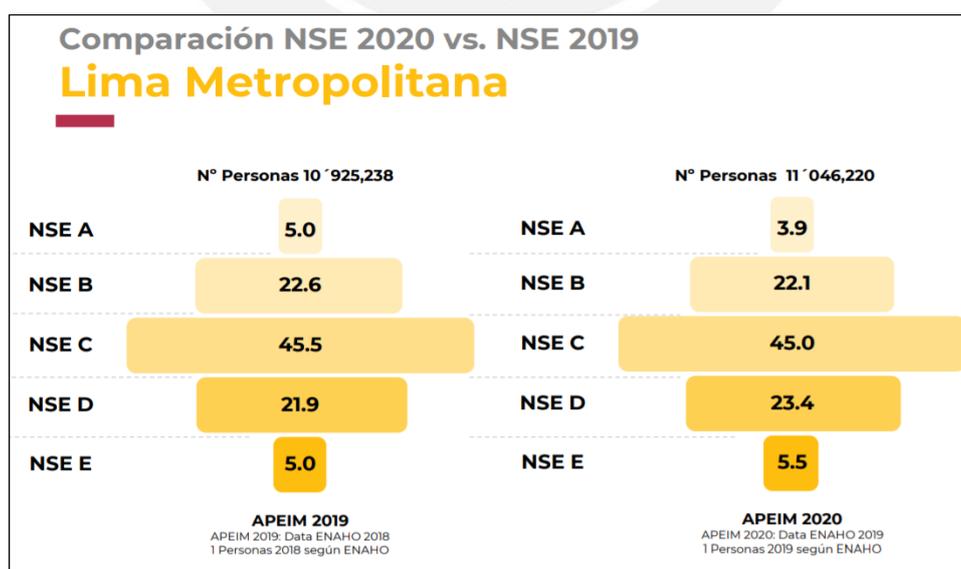


Figura 1. Comparación NSE 2020 vs. NSE 2019.

Según los resultados obtenidos por APEIM, los NSE en zonas en Lima Metropolitana, en el 2020, se distribuyen de la siguiente manera: la zona 7 es la que presenta un mayor porcentaje de habitantes que pertenecen al NSE A con un 53.2%, la cual está presente en los siguientes distritos: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Por otro lado, las personas que representan la mayor proporción del NSE B se encuentran en la zona 4 con 17.1%, la cual está conformada por los distritos de Cercado, Rímac, Breña y La Victoria. Del mismo modo, le sigue la zona 2 y 7 con una proporción ligeramente menor de 11.3%, 12.9% respectivamente. Por último, el NSE C se reúne en mayor proporción en las zonas 4 y 9, mientras que los NSE D en las zonas 1 y 5, y los NCS E en las zonas 1 y 3. A continuación, se presenta los resultados de la distribución de zonas según el NSE en el año 2020.

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.3%	6.9%	10.4%	14.2%	16.0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.6%	11.3%	9.3%	9.5%	6.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.9%	7.0%	12.2%	11.4%	14.6%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	6.1%	17.1%	14.3%	12.1%	12.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.8%	8.7%	12.2%	16.5%	13.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.0%	11.0%	3.5%	0.9%	0.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53.2%	12.9%	2.1%	1.6%	0.4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.4%	8.0%	10.1%	8.0%	7.0%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.7%	7.4%	13.6%	13.3%	14.8%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.1%	9.1%	10.8%	10.9%	10.5%
Otros	0.9%	0.5%	1.6%	1.6%	3.9%
Muestra	711	3918	6641	3197	692
Error	3.7%	1.6%	1.2%	1.7%	3.7%

Figura 2. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020.

Según un estudio realizado sobre los perfiles zonales en Lima Metropolitana por Ipsos, en el 2020, los NSE A y B predominan en Lima Oeste con un 33.3% y 34.7% respectivamente, mientras que en Lima Centro predomina el NSE B con 25.6%. Asimismo, el ingreso promedio mensual de Lima Oeste es S/8 225, mientras que en Lima Norte es S/4 220, Lima Este es igual a S/3 997, Lima Centro es S/4 412 y Lima Sur es de S/ 4 283.

En conclusión, si bien alrededor del 26% de la población total de Lima metropolitana pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, estos muestran una mayor preocupación por invertir en alimentos y bebidas saludables. Por ello, ellos serán el público al cuál se dirigirá la bebida vegetal a base de quinua.

1.2 Factor sociocultural

Según Kotler (2013), definió al entorno cultural como todas las fuerzas e instituciones que pueden influir en los valores básicos, preferencias, percepciones y comportamientos de la sociedad. En este sentido, se presentará el análisis de los factores socioculturales que afectan, en cierto grado, en las decisiones de los clientes o consumidores por consumir bebidas vegetales.

Por un lado, en la actualidad, existe una tendencia por llevar una vida saludable. Esto se evidencia en los cambios en sus hábitos alimenticios como el consumir mayor cantidad de verduras y frutas, así como beber más agua y leer la información nutricional de los productos antes de su compra. Según el Comercio (2019), las personas consideran que el mayor atributo asociado a un estilo de vida saludable es mantener una alimentación balanceada (11.1%). Asimismo, Navarro (2019) explicó que el 41% de los consumidores afirmó leer la información nutricional durante su compra.

Por otro lado, según una investigación realizada por Kantar Worldpanel, reveló que, en el 41% de los hogares de las familias peruanas, al menos un integrante presenta intolerancia a la lactosa. Asimismo, siete de cada diez mujeres adultas y cuatro de cada diez varones son intolerantes a la lactosa. No obstante, el 52% de las personas desconocen sobre otros productos que sean elaborados sin lactosa en el mercado. Ante este escenario, Luna, gerente de Kantar, recomendó al gobierno como a las empresas privadas a concientizar a las personas sobre los daños que produce la lactosa a la salud gástrica, así como ofrecer productos que sean libres de lactosa.

De acuerdo con este escenario, sobre una preferencia del consumidor por llevar una vida saludable, existe una oportunidad de negocio para la bebida vegetal de quinua, la cual, además de ser saludable por los beneficios nutricionales de la quinua, es libre de lactosa.

1.3 Factor político

Kotler (2013) definió al entorno político como las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que pueden afectar o limitar a los individuos y las organizaciones. De esta forma, se presentará el análisis de las decisiones políticas que influyen en el presente trabajo de investigación.

El Decreto Supremo N°012-2018-SA advirtió la utilización de octógonos a las empresas en su publicidad. Esta advertencia es aplicada para los productos que se elaboran industrialmente, en los cuales el contenido de sodio, azúcar y grasas trans superen los límites establecidos en el artículo 4 del Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. A continuación, se presentará el formato del octógono que debe ser colocado en la parte frontal del cualquier producto que exceda los límites anteriormente mencionados.



Figura 3. Advertencias publicitarias.

Según la Compañía Peruana de estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) (2020), entre las personas que se han dado cuenta de la presencia de octógonos en los alimentos o bebidas envasadas, 47.1% dejó de comprarlos, 51.8% los compran con menor frecuencia o en menor cantidad y 1.1% indicó no encargarse de las compras del hogar. Cabe resaltar que dentro

de los productos que se han dejado de comprar se encuentra la leche en un 11.8%, cuya marca Gloria ha sido la más desfavorecida con un 24.3% entre las principales marcas que se han dejado de comprar. A continuación, se presenta la proporción de los productos con octógonos que se dejaron de consumir por las personas que mencionaron no comprar más este tipo de productos.

Total Perú: Urbano y Rural					
					
	Gaseosas	Snacks	Galletas	Leche	Chocolate
Total nacional	53.1	20.1	16.8	11.8	11.1
Lima metropolitana	45.5	17.0	30.2	7.0	16.8
Promedio del interior del país	56.7	21.6	10.5	14.1	8.4

Figura 4. Productos con octógonos que se dejaron de comprar.

Ante este escenario, es recomendable considerar las normas que buscan concientizar y proteger a los consumidores sobre el contenido nutricional de los alimentos y bebidas que compran. Por ello, como alternativa saludable ante la reducción del consumo de leche, la bebida vegetal baja en contenido de azúcar será una excelente opción para aquellos consumidores. En especial, para los niveles socioeconómicos A y B.

1.4 Factor económico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el PBI creció anualmente una tasa promedio de 3.8% desde 1950 al 2019. Con respecto al presente siglo, se ha presentado períodos de crecimiento económico debido a un entorno externo favorable para el país. En este sentido, el Perú destacó por ser uno de los países dentro en Latinoamérica con mayor dinamismo. Desde el año 1993 hasta el 2019, ha logrado un crecimiento promedio anual de 4.8%, mientras que desde el 2010 al 2019 ha crecido a una tasa interanual de 4.5% y, en específico, desde el 2015 al 2019, hubo una expansión a un promedio anual de 3.2%. Sin

embargo, para el año 2020, según el Banco Mundial del Perú (2021), ante las medidas tomadas en el país debido a la emergencia sanitaria como la cuarentena obligatoria, conllevó a un descenso del PBI en un 11.1%. Ante este panorama, el gobierno implementó un programa global de compensación económica y asistencia que incluía la transferencia de efectivo, así como la postergación del pago de impuestos y garantías crediticias para proteger a las poblaciones vulnerables y al sector privado. No obstante, a pesar de estos esfuerzos por parte del Estado, existió un incremento de 6% en la pobreza monetaria debido al desempleo y desaceleración de la actividad económica. Si bien el escenario fue crítico en el año 2020, el Banco Mundial del Perú, espera que para el 2021 la economía peruana se estabilice a tasas similares como la situación antes de iniciar la pandemia, para lo cual supone una mayor rapidez de la inversión pública, así como mejores tratados internacionales luego del proceso de vacunación contra el COVID-19.

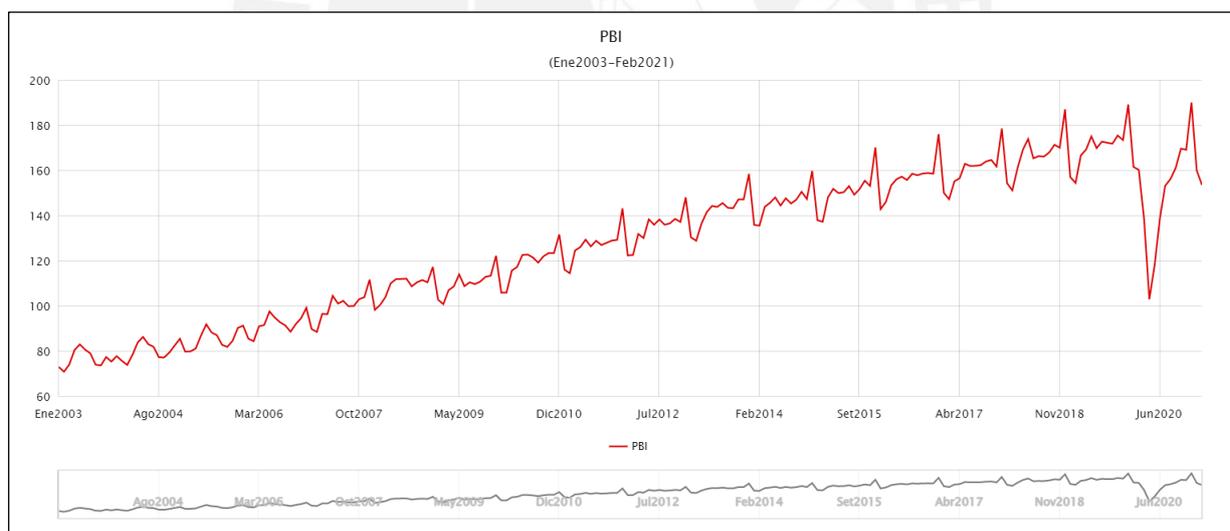


Figura 5. PBI 2003-2021.

Capítulo 2. Análisis del microentorno

En este segundo capítulo, se realizará un análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter con la finalidad de identificar los factores como las fortalezas y debilidades que influyen en el desarrollo del proyecto, los cuales servirán más adelante para definir las estrategias en el planeamiento estratégico.

2.1 Rivalidad entre competidores

Porter (2008) definió que el grado de rivalidad entre competidores depende la intensidad de la competencia y la base sobre la cual compiten, los cuales terminan afectando las utilidades en el sector.

Por un lado, con respecto a la cantidad o tamaño de la competencia. En los supermercados como Plaza Vea, Metro y Wong, aún no se encuentran a la venta bebidas vegetales de quinua. No obstante, existen otras bebidas vegetales como a base de soya, almendra, coco y arroz, las cuales representan la principal competencia a la bebida a base de quinua. De esta forma, las empresas nacionales que producen esta bebida son Laive y Gloria. Asimismo, las empresas extranjeras que están posicionadas son Nature' Heart, Silk y Orasi, entre otras. En este sentido, este factor intensifica aún más la competencia.

Por otro lado, Porter (2008) definió también que es posible que la competencia se produzca en base a los precios. Principalmente, este factor es determinante cuando los productos son similares y el costo de cambiar a otro proveedor es bajo. De esta forma, las bebidas vegetales en su presentación de aproximadamente un litro que se encuentran en los supermercados varían desde los 9 soles a 19 soles. No obstante, cabe resaltar que este producto estará dirigido a los niveles socioeconómicos A y B que disponen de un poder adquisitivo por encima del promedio y están dispuestos a invertir en su salud. Por ello, la competencia de precios no sería tan factible en este caso.

2.2 Poder de negociación de proveedores

Porter (2008) definió que los proveedores con alto poder son capaces de aumentar su rentabilidad al cobrar precios más elevados, restringir la calidad o servicio e incluso transferir los costos a la industria a la cual provee. A continuación, se explicarán los factores que determinan su grado de poder.

- Cantidad de proveedores: La principal materia prima para la elaboración de la bebida vegetal es la quinua. Durante los últimos años, Perú es reconocido por ser el principal productor y exportador de este grano. Según el diario El Peruano (2021), en las zonas altoandinas, existen más de 68.000 pequeños productores dedicados al cultivo de la quinua conocida también como el “grano de los incas”. De esta forma, el acceso a proveedores no es una dificultad. Por ello, de acuerdo con este factor, su poder de negociación sería bajo.
- Grado de dependencia al sector: Según la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (2011), algunos de los productos derivados de la quinua son sopas, mazamorras, masas como pan, galletas y queque, bebidas como jugos y refrescos. De esta manera, los proveedores tienen la oportunidad de abastecer a distintos sectores aparte del de bebidas. Por ello, su poder de negociación se incrementa.
- Costos por cambiar de proveedor: Debido a que existen miles de productores de quinua en el Perú como se explicó anteriormente, no sería difícil cambiar de proveedor, ya que sus precios son similares. No obstante, se tendría que evaluar los costos relacionados a las operaciones logísticas como el tamaño de lote de pedido y transportes. De esta forma, el impacto del poder de negociación sería mediano.
- Diferenciación del producto: Debido a que el cultivo de la quinua es similar por todos los productores, no existe una diferencia significativa de este grano. Por tal motivo, según este factor, el poder de negociación de los proveedores disminuiría.

- Existencia de productos sustitutos: En este caso, la bebida vegetal es a base de quinua. Por ello, reemplazar por otro insumo sería cambiar el valor del producto. En este sentido, no existen sustitutos de este grano. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores sería alto.

2.3 Poder de negociación de compradores

Porter (2008) definió que los clientes tienen alto grado de poder si es que pueden controlar los precios del producto, exigen una mayor calidad y un mejor servicio por parte del sector. A continuación, se explicará algunas razones que miden el nivel de poder de los clientes en las bebidas vegetales de quinua.

- Cantidad de compradores: En el análisis del macroentorno, se encontró que las personas que pertenecen al nivel socioeconómico A y B conforman el 26% del total de la población de Lima Metropolitana. Asimismo, el 52% de las personas aún desconoce sobre otras alternativas libres de lactosa. Por ello, se puede concluir que los compradores según este factor tendrían un alto poder de negociación.
- Diferenciación del producto: Si bien aún no se ofrecen las bebidas vegetales a base de quinua en los supermercados, existen otros productos que los clientes pueden considerar equivalentes como las bebidas vegetales a base de almendra, arroz, coco y soya. En este sentido, su poder de negociación sería alto.
- Costos por cambiar de proveedor: Como se explicó anteriormente, los precios de las bebidas vegetales en los supermercados varían en un rango de 9 a 19 soles. Por ello, la decisión de los clientes por cambiar de proveedor puede disminuir su poder de negociación.
- Integración hacia atrás: Además de las marcas comerciales presentes en los supermercados, también existen marcas pequeñas que ofrecen estas bebidas vegetales elaboradas de manera artesanal mediante ferias ecológicas o redes sociales, ya que su

preparación no implica un mayor esfuerzo cuando se trata de lotes pequeños. En este sentido, los clientes pueden convertirse en sus propios fabricantes de bebida vegetal a base de quinua. Por ello, su poder de negociación sería alto.

Porter (2008) también sostuvo que los clientes son poderosos cuando son sensibles al precio. Sin embargo, el público objetivo, los NSE A y B, son menos sensibles, puesto que el producto no representa un gran porcentaje de sus gastos debido a sus altos ingresos.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

Porter (2008) definió a un sustituto como un producto que puede satisfacer las mismas necesidades de los clientes, pero a través de diferentes formas incluso siendo parte de otro sector.

Dentro de las alternativas para reemplazar la bebida vegetal de quinua, se encuentran las bebidas a base de frutos secos y granos andinos como las almendras, arroz, ajonjolí, kiwicha, así como la leche de origen animal como la leche de vaca, pero en su versión light o deslactosada. Estas bebidas son posibles sustitutos, ya que cuentan con altos beneficios nutricionales que los consumidores del NSE A y B se encuentran buscando. En este sentido, es alta la amenaza de sustitutos. Por ello, según Porter (2008), si un producto es fácil de sustituir con respecto a su funcionamiento, estrategia de marketing u otro medio, será difícil incrementar su rentabilidad, así como su crecimiento.

2.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Porter (2008) explicó que la amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector depende de dos factores: las barreras de entrada y las represalias por parte de los actores ya existentes en el mercado. En este sentido, si estas barreras y la existencia de represalias son bajas, la amenaza de nuevos entrantes sería alta. Asimismo, Porter (2008) definió a las barreras de entrada como las ventajas que los actores establecidos tienen con respecto a los nuevos

ingresantes. A continuación, se explicarán las principales fuentes de barreras de entrada y represalias existentes en el sector de bebidas vegetales de quinua.

- **Costos para los clientes por cambiar de proveedor:** Los costos que deben asumir los clientes por cambiarse de proveedor de bebidas vegetales son medianamente significativos, ya que los costos asumidos por esta decisión se basarán en la variación del precio ofertado por el nuevo proveedor, así como su canal de distribución.
- **Requisitos de capital:** La inversión de recursos financieros para la producción y comercialización de bebidas vegetales de quinua es importante para la adquisición de materia prima, las maquinarias, la publicidad, investigación, las pérdidas que podrían ocurrir en un inicio, entre otros. En este sentido, con respecto al acceso y los costos de la materia prima no representa un problema, debido a que el Perú es el principal productor y exportador de la quinua. Sin embargo, la compra de maquinarias especializadas, así como la inversión de publicidad es un factor que dependerá del capital y las posibilidades de financiación que pueda tener la empresa. Por ello, este factor tiene un impacto medianamente significativo en el ingreso de nuevos entrantes.
- **Acceso desigual a los canales de distribución:** Este factor produce que la barrera de entrada sea alta para los nuevos ingresantes, ya que los principales canales de distribución de las bebidas vegetales existentes son los supermercados y tiendas orgánicas. Por tal motivo, para desplazarse de su ubicación, se deberá ingresar con nuevas estrategias de promoción como una estrategia de ventas intensiva a través de ofertas 2x1, descuentos u otro medio.

Por último, con respecto a las represalias esperadas para los nuevos ingresantes, no se ha identificado anteriormente una respuesta negativa por parte de las empresas actuales que elaboran bebidas vegetales. Asimismo, el crecimiento en este sector está aumentando más

rápido debido a la tendencia del consumo saludable. Por tales motivos, las represalias no serían un obstáculo para que haya nuevos ingresantes en el sector.



Capítulo 3. Planeamiento estratégico

En este capítulo, se definirá la visión y misión. Asimismo, se realizará el análisis FODA con la finalidad de plantear las estrategias y los objetivos del proyecto en estudio.

3.1 Visión

Ser líderes a nivel nacional e internacional en la industria de bebidas vegetales a base de quinua reconocidos por brindar salud y bienestar a nuestros clientes en base a la sostenibilidad social, económica y ambiental.

3.2 Misión

Nuestro compromiso es nutrir vidas al brindar una bebida a base de quinua con los mejores estándares de calidad valorando los beneficios nutricionales de este grano andino cultivado desde nuestros ancestros en el Perú mediante la innovación en nuestros procesos y el compromiso con el medio ambiente.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa con la finalidad de proponer mejoras y estrategias para conseguir los mejores resultados.

Fortalezas:

F1: Bajo costo de la quinua al ser un alimento que crece de forma silvestre en el Perú

F2: Disponibilidad de miles de proveedores nacionales de la quinua

F3: Diferenciación del sabor con respecto a las bebidas vegetales existentes en el mercado

F4: Beneficios nutricionales de la quinua

Debilidades:

D1: Poder de negociación alto de los clientes al tener un gran poder adquisitivo y opciones

D2: Presencia de otras marcas competidoras y productos sustitutos en los supermercados

D3: Elevada inversión de capital en campañas de promoción para poder llegar al público objetivo

D4: Producto nuevo en el mercado

Oportunidades:

O1: Existe una tendencia llevar una alimentación saludable

O2: Los consumidores cada vez más le dan mayor importancia al contenido nutricional de los productos que compran

O3: Apoyo económico del gobierno del Perú al sector privado ante el contexto de la pandemia del COVID-19

Amenazas:

A1: Normas y leyes que buscan informar y proteger a los consumidores de los productos procesados a través del uso de octógonos

A2: Conflictos políticos

A3: Nueva crisis económica debido a la pandemia del COVID-19.

a) Matriz EFI – Evaluación de factores internos

En el análisis EFI, se evalúan los principales factores internos, las fortalezas y debilidades. Para ello, se asigna un puntaje a cada factor de acuerdo a su grado de interacción en la matriz de enfrentamiento EFI. Posteriormente, en una escala del 1 al 4, donde 1 es equivalente a una debilidad menor, 2 a una debilidad mayor, 3 a una fortaleza menor y 4 a una fortaleza mayor, se puntuó a cada factor interno. Luego, se multiplicaron los pesos por el puntaje de cada factor. Por último, se suma la puntuación ponderada. En el Anexo A, se presenta los cálculos realizados, en los cuales se obtuvo un puntaje final de 2.54 en la matriz EFI.

b) Matriz EFE – Evaluación de factores externos

En el análisis EFE, se evalúan los principales factores externos, las oportunidades y las amenazas. Para ello, también se asigna un puntaje a cada factor de acuerdo a su grado de interacción en la matriz de enfrentamiento EFE. Posteriormente, en una escala del 1 al 4, donde 1 es equivalente a una amenaza menor, 2 a una amenaza mayor, 3 a una oportunidad menor y 4 a una oportunidad mayor, se puntuó los factores externos. Luego, se multiplicaron los pesos por el puntaje de cada factor. Por último, se suma la puntuación ponderada. En el Anexo B, se presenta los cálculos realizados, en los cuales se obtuvo un puntaje final de 2.90 en la matriz EFE.

c) Matriz Interna-Externa (MIE)

En la Figura N°6, se cruzan los puntajes finales obtenidos en la matriz EFI y EFE. De acuerdo a ello, se visualiza que el cruce se origina en la celda V. Este cuadrante indica el área de “Retener y mantener”. En este sentido, el proyecto debe seguir una estrategia de penetración de mercado. Es decir, centrar todos sus esfuerzos en el crecimiento y desarrollo del nuevo producto.

		Totales ponderados EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.99
Totales ponderados EFE	4.0	3.0	2.0	1.0
	Alto 3.0 a 4.0	PROD 1	PROD 2	
	3.0	Celda I	Celda II	Celda III
	Media 2.0 a 2.9	PROD 3		PROD 4
	2.0	Celda IV	Celda V	Celda VI
Bajo 1.0 a 1.9	1.0	Celda VII	Celda VIII	Celda IX

Figura 6. Matriz Interna Externa (MIE).

d) Matriz FODA

Luego de identificar la estrategia a emplear en el estudio, se plantearon las estrategias en la Matriz FODA a partir de las relaciones de los factores internos y externos con la finalidad de fortalecer la posición del proyecto. En la tabla 1, se presenta la elaboración de dicha matriz.

Tabla 1. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Bajo costo de la quinua al ser un alimento que crece de forma silvestre en el Perú</p> <p>F2: Disponibilidad de miles de proveedores nacionales de la quinua</p> <p>F3: Diferenciación del sabor con respecto a las bebidas vegetales existentes en el mercado</p> <p>F4: Beneficios nutricionales de la quinua</p>	<p>D1: Poder de negociación alto de los clientes al tener un gran poder adquisitivo y opciones</p> <p>D2: Presencia de otras marcas competidoras y productos sustitutos en los supermercados</p> <p>D3: Elevada inversión de capital en campañas de promoción para poder llegar al público objetivo</p> <p>D4: Producto nuevo en el mercado</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1: Existe una tendencia llevar una alimentación saludable</p> <p>O2: Los consumidores cada vez más le dan mayor importancia al contenido nutricional de los productos que compran</p> <p>O3: Apoyo económico del gobierno del Perú al sector privado ante el contexto de la pandemia del COVID-19</p>	<p>F4-O1-O2: Ingresar y lanzar un nuevo sabor de bebida vegetal al mercado resaltando los beneficios nutricionales de la quinua</p> <p>F1-F2-O3: Aprovechar el costo bajo y la disponibilidad de la materia prima para generar ahorros en los costos de producción y conseguir el apoyo económico del gobierno para que dicho monto sea invertido en campañas de promoción</p> <p>F3-F4-O1-O2: Resaltar en la presentación del producto el aporte nutricional de la quinua en comparación de las bebidas blancas competidoras</p>	<p>D2-D3-O3: Aprovechar la ayuda económica del estado para invertir en campañas de promoción que permitan reducir el posicionamiento de las marcas competidoras y sustitutas</p> <p>D1-D4-O1-O2: Crear una campaña informativa a los potenciales clientes sobre los beneficios del nuevo producto para su salud y el medio ambiente, ya que existe una concientización en ellos sobre cambiar sus hábitos alimenticios y ser respetuosos con el medio ambiente</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1: Normas y leyes que buscan informar y proteger a los consumidores de los productos procesados a través del uso de octógonos</p> <p>A2: Conflictos políticos</p> <p>A3: Nueva crisis económica debido a la pandemia del COVID-19.</p>	<p>F3-F4-A1: Elaborar a base de productos 100% naturales para evitar el uso de octógonos</p> <p>F4-A2: Fidelizar a los clientes resaltando el valor de ser una bebida elaborada a base de un insumo peruano</p> <p>F1-F2-A3: Generar alianzas con los productores para controlar la disponibilidad y el precio ante una crisis económica</p>	<p>D2-D3-D4-A1: Promover la diferenciación de “QUIMILK” al ser una bebida libre de octógonos en las campañas de promoción antes y durante su lanzamiento al mercado.</p> <p>D1-A2-A3: Ingresar al mercado con un precio accesible y con promociones de descuento en su lanzamiento para captar al público objetivo incluso ante un conflicto o crisis.</p>

3.4 Estrategia genérica

Porter (1991) propuso tres estrategias genéricas: el liderazgo global de costos, la diferenciación y el enfoque o concentración, las cuales tienen como objetivo mejorar el rendimiento de la empresa ante sus rivales. Luego de analizar los puntos anteriores, el producto en estudio empleará una estrategia de diferenciación a través del contenido nutricional con insumos naturales y su diseño al ser presentado en un empaque amigable con el medio ambiente, debido a que, entre las ventajas de esta estrategia, permite fidelizar a los clientes al ofrecer un producto diferenciador y disminuir la sensibilidad al precio. En este aspecto, el poder de negociación de los clientes también disminuye al no tener opciones de productos que puedan sustituir fácilmente. Sin embargo, se requiere de grandes inversiones para las actividades como la investigación, diseño exclusivo del producto, la calidad del producto, entre otros.

En este sentido, el producto a lanzar al mercado se diferenciará por ser una bebida a base de insumos de origen peruano, con alto valor nutricional, libre de lactosa, libre de octógonos, responsable con la sociedad y el medio ambiente y adaptarse a las preferencias del consumidor de niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana con respecto a el empaque, tamaño, campañas de publicidad y canales de distribución, pues ellos están dispuestos a pagar, incluso, por encima del precio promedio del mercado por una bebida de calidad beneficiosa para su salud.

3.5 Objetivos

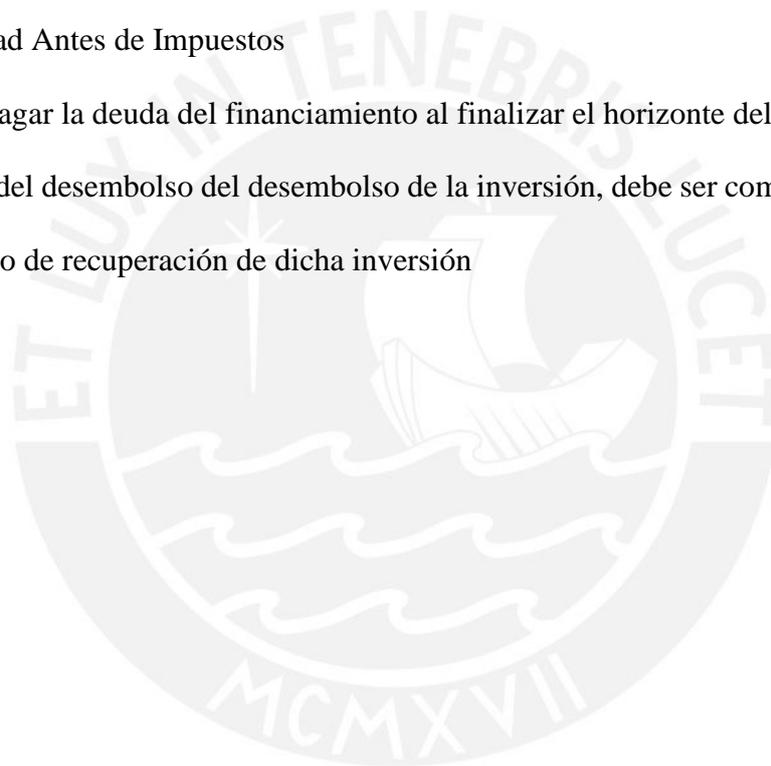
3.5.1 Objetivos estratégicos.

- Brindar una bebida de quinua llena de nutrientes elaborada bajo los mejores estándares de calidad desde el inicio del proyecto hasta su duración.
- Ser líderes reconocidos a nivel nacional e internacional por brindar la mejor bebida de quinua en el sector.

- Estar comprometidos con la sostenibilidad ambiental, económica y social en toda la cadena de valor
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores de los insumos de alta calidad
- Realizar un estudio de mercado para ir mejorando el producto con respecto a su presentación y ampliación de sabores

3.5.2 Objetivos financieros.

- A partir del segundo año del proyecto, mantener un crecimiento de al menos del 5% de la Utilidad Antes de Impuestos
- Lograr pagar la deuda del financiamiento al finalizar el horizonte del proyecto
- A partir del desembolso de la inversión, debe ser como máximo 5 años el período de recuperación de dicha inversión



Conclusiones

- En la actualidad, existe una tendencia por llevar una vida saludable cómo consumir más frutas y verduras, beber más agua e incluso leer la información nutricional antes de comprar algún producto. Esta tendencia ha sido reforzada con la presencia de los octógonos impuestos por el gobierno del Perú, ya que cerca del 47% de las personas afirmaron dejar de comprar estos productos y el 51.8% los compran con menor frecuencia. En este sentido, ofrecer una bebida vegetal a base de quinua baja en azúcar será una gran alternativa para estos consumidores.
- El incremento del gasto de los niveles socioeconómicos A y B en alimentos saludables por encima del promedio, representa una oportunidad para llegar a este público a través de una bebida altamente saludable y a un precio dentro de su intervalo de gastos.
- Debido a que el Perú es el principal productor y exportador de la quinua con alrededor de 68 000 productores en las zonas altoandinas, su disponibilidad no representa un problema. No obstante, al ser la quinua un grano que puede ser utilizado como materia prima en diversos productos como bebidas, galletas, postres, entre otros y al no ser sustituible fácilmente, al ser el único cereal con los 7 aminoácidos completos, los proveedores incrementan su poder de negociación. Por ello, crear relaciones de fidelización con los proveedores es parte de la estrategia del proyecto.
- En el mercado de bebidas vegetales, se encuentran diversas marcas que ofrecen bebidas a base de almendra, arroz, coco, entre otros. Asimismo, se encuentra la versión deslactosada o light de la leche de vaca. Por ello, si bien son productos que son sustitutos, es necesario invertir en un plan de marketing que permita satisfacer las necesidades del público objetivo y captar un rápido posicionamiento en el mercado a través de la revalorización de los beneficios de la quinua principalmente.

- La disminución de lácteos se debe, principalmente, a la preocupación de las personas por mejorar sus hábitos saludables, pero además de ello por una mayor conciencia del maltrato animal y el impacto negativo al medio ambiente. Por tales motivos, la sostenibilidad ambiental, social y económica serán pilares fundamentales en la estrategia de negocio de las bebidas vegetales a base de quinua.
- Luego de realizar el FODA cuantitativo, se llegó a la conclusión que el producto debe seguir una estrategia de “Retener y mantener”. Es decir, una estrategia de penetración en el mercado centrada en el crecimiento y el desarrollo del producto.



Bibliografía

- APEIM (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco central de reserva del Perú (s.f.). *Producto bruto interno y demanda interna (índice 2007=100) – PBI*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AM/html>
- Banco Mundial (2021). *Perú Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- CPI (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf
- CPI (2020). *Los octógonos: su impacto sobre el consumidor*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_febrero_2_2020_oct_ok_1202.pdf
- DATUM INTERNACIONAL (2018). *Vida saludable ¿yo?* Recuperado de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- El Comercio (2021). *Más de 50 marcas de productos orgánicos procesados se lanzaron en los últimos cuatro años*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mas-de-50-marcas-de-productos-organicos-procesados-se-lanzaron-en-los-ultimos-cuatro-anos-octogonos-wasi-organics-covid-19-pandemia-alimentacion-saludable-superfoods-ncze-noticia/>

- El Peruano (2021). *El Perú se consolida como el primer productor y exportador mundial de quinua*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/113345-el-peru-se-consolida-como-el-primer-productor-y-exportador-mundial-de-quinua>
- ESTADO PERUANO (2018). *Decreto Supremo N° 012-2018-SA*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/185531/93706_1.pdf
- FAO (2013). *Año Internacional de la Quinoa 2013*. Recuperado de http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/?no_mobile=1
- Ponce, Humberto (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Gestión (2019). Mercado de leches vegetales en EE.UU. crece a tasa anual de 20%. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercado-leches-vegetales-ee-uu-crece-tasa-anual-20-274345-noticia/>
- INEI (s.f.). *Panorama de la economía peruana 1950 -2019*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>
- IPSOS (2020). *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020>
- Kotler, Philip (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación
- Organización Regional para América Latina y el Caribe (2011). *La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/aq287s/aq287s.pdf>
- Plaza Vea (2021). *Leche de soya y otras bebidas vegetales*. Recuperado de <https://www.plazavea.com.pe/lacteos-y-huevos/leche/leche-de-soya-y-otras-bebidas-vegetales>

Porter, Michael (1991). *Estrategias competitivas genéricas*. Recuperado de <https://cutt.ly/gbNCfcn>

Porter, Michael (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*

RPP (2020). *El 41% de hogares en el Perú tiene al menos un familiar con intolerancia a la lactosa*. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/comer-bien/el-41-de-hogares-en-el-peru-tiene-al-menos-un-familiar-con-intolerancia-a-la-lactosa-noticia-1190599#:~:text=2019%20%2D%2014%3A30-.El%2041%25%20de%20hogares%20en%20el%20Per%C3%BA%20tiene%20al%20menos,son%20intolerantes%20de%20la%20lactosa.>

Wong (2021). *Leches alternativas*. Recuperado de <https://www.wong.pe/lacteos/leches/leches-alternativas>

Anexos

Anexo A. Matriz de Enfrentamiento EFI

Se realizará la ponderación de cada uno de los factores internos en una escala del 1 al 5, donde el valor de 1 significa que la fortaleza no apoya significativamente a la debilidad. Por el contrario, el 5 indica lo opuesto.

Tabla A1. Ponderación de factores internos

	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	Puntaje	Peso
F1					1	1	3	4	9	15%
F2					1	1	2	4	8	13%
F3					4	4	1	4	13	22%
F4					1	1	1	4	7	12%
D1	1	1	1	1					4	7%
D2	1	1	4	1					7	12%
D3	1	1	1	1					4	7%
D4	1	1	3	3					8	13%
Total									60	100%

A continuación, se presenta la tabla de puntajes de factores internos. Luego, se efectúa la multiplicación del peso de cada factor con su respectivo puntaje. Finalmente, sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para hallar el puntaje final a través de la matriz EFI

Tabla A2. Puntaje de factores internos

Nivel	Puntaje
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

Tabla A3. Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
F1	15%	3	0.45
F2	13%	4	0.53
F3	22%	4	0.87
F4	12%	3	0.35
Debilidades			
D1	7%	2	0.13
D2	12%	2	0.23
D3	7%	1	0.07
D4	13%	2	0.27
Total	100%		2.90

Anexo B. Matriz De Enfrentamiento EFE

Se realizará la ponderación de cada uno de los factores externos en una escala del 1 al 5, donde el valor de 1 significa que la oportunidad no apoya significativamente a la amenaza. Por el contrario, el 5 indica lo opuesto.

Tabla B1. Ponderación de factores externos

	O1	O2	O3	A1	A2	A3	Puntaje	Peso
O1				2	1	1	4	11%
O2				4	1	1	6	17%
O3				1	1	4	6	17%
A1	3	3	1				7	20%
A2	1	1	3				5	14%
A3	2	2	3				7	20%
	Total						35	100%

A continuación, se presenta la tabla de puntajes de factores internos. Luego, se efectúa la multiplicación del peso de cada factor con su respectivo puntaje. Finalmente, sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para hallar el puntaje final a través de la matriz EFE.

Tabla B2. Puntaje de factores externos

Nivel	Puntaje
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	2
Amenaza menor	1

Tabla B3. Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
O1	11%	4	0.46
O2	17%	4	0.69
O3	17%	3	0.51
Amenazas			
A1	20%	2	0.40
A2	14%	2	0.29
A3	20%	1	0.20
Total	100%		2.54

