

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTRATEGIAS PARA DEFINIR LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS FORTIFICADAS A BASE DE CAFÉ
y CACAO EN EL MERCADO DE ADULTOS JÓVENES DE LIMA
METROPOLITANA**

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

AUTOR

Fiorella Andrea Camino Julca

ASESOR:

Mery Roxana León Perfecto

Lima, septiembre, 2021

Resumen

En los últimos períodos, especialmente en el año 2020, se ha evidenciado una tendencia hacia el consumo de productos que gocen de un mayor aporte nutricional, ya sea otorgando beneficios hacia la salud física o cognitiva. Adicionalmente, estudios revelan que alrededor del 52 % de los consumidores a nivel mundial están preocupados por la seguridad alimentaria, ante ello, la preferencia por productos certificados ha ido en aumento (BIOSER, 2021). Frente a este escenario, se plantea introducir al mercado de Lima Metropolitana galletas fortificadas con café y cacao, con una principal orientación al segmento adulto joven, ello debido a que la población millennials representa una significativa proporción del consumo de alimentos fuera del hogar y comparten las preferencias expuestas inicialmente.

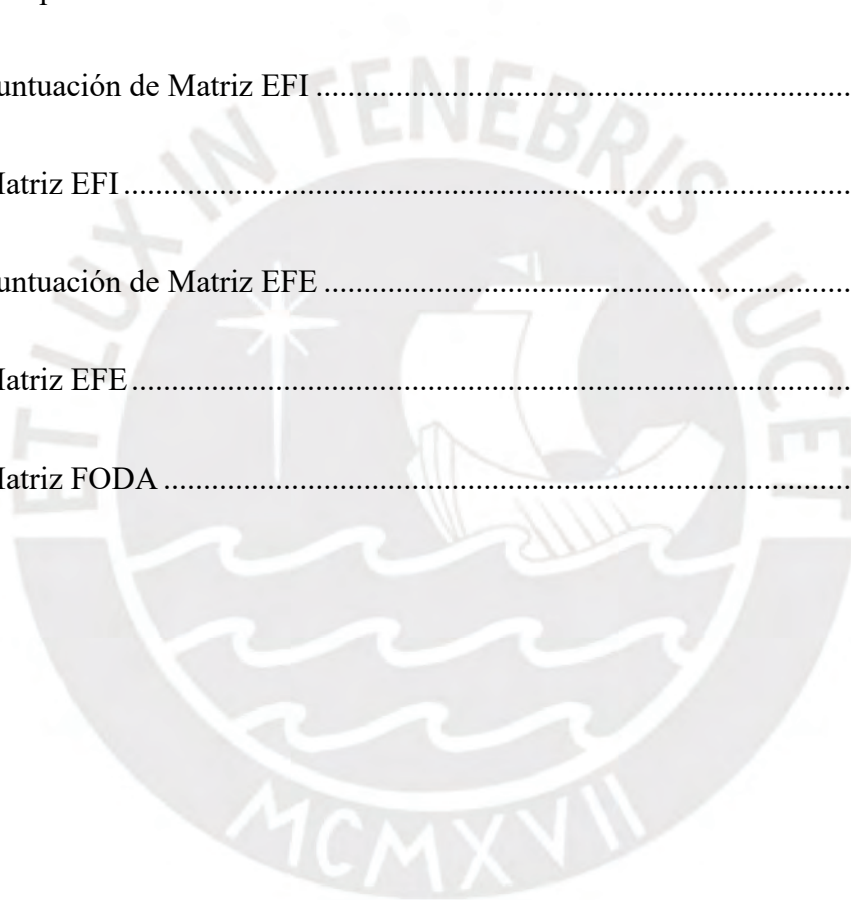
En el presente trabajo de investigación se desarrolla el estudio estratégico para definir la producción y comercialización de galletas fortificadas con café y cacao, para ello, se aborda un análisis del macroentorno y microentorno. Este análisis se basa en la examinación de 4 factores externos y el desarrollo de las 5 fuerzas de Porter que envuelven al proyecto, obteniéndose, como inferencia global, que las condiciones del entorno son favorables. Asimismo, se incorpora la justificación del plan estratégico, en el cual se define la misión y visión de la empresa; así como también, se expone la estrategia genérica, liderazgo en diferenciación, la cual consiste fundamentalmente en distinguir el valor agregado, emplear estrategias de producto y desarrollar un branding coherente con el trasfondo del proyecto, todo ello, con el fin de que el consumidor perciba el producto ofertado como único. Finalmente, se plantea el objetivo general del proyecto, ‘evaluar la viabilidad de mercado, técnica y económica de la producción de galletas elaboradas a base de café y cacao’, e igualmente, se proponen los objetivos estratégicos, financieros y operativos.

Índice de Contenido

1. Introducción	1
2. Análisis del Macroentorno	3
2.1. Factor político – legal	3
2.2. Factor económico.....	4
2.3. Factor sociocultural.....	8
2.4. Factor demográfico	10
3. Análisis del Microentorno.....	13
3.1. Rivalidad entre competidores	13
3.2. Poder de negociación de proveedores.....	15
3.3. Poder de negociación de compradores.....	16
3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	16
3.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	17
4. Planeamiento estratégico.....	19
4.1. Misión.....	19
4.2. Visión.....	19
4.3. FODA.....	19
4.4. Estrategia genérica	24
4.5. Objetivos.....	25
5. Conclusiones	26
6. Bibliografía	28
7. Anexos.....	32

Índice de Tablas

Tabla 1 - Índice de Desarrollo Humano en América Latina	7
Tabla 2 - Población total y tasa de crecimiento medio anual, 1950-2020.....	11
Tabla 3 - Población total al 30 de junio de cada año, según grupo de edad, 2020-2025	11
Tabla 4 - Competidores en el rubro	14
Tabla 5 - Puntuación de Matriz EFI	20
Tabla 6 - Matriz EFI.....	20
Tabla 7 - Puntuación de Matriz EFE	21
Tabla 8 - Matriz EFE	21
Tabla 9 - Matriz FODA	23



Índice de Gráficos

Gráfico 1 - PBI real del Perú (miles millones de USD)	5
Gráfico 2 - Tasas estimadas de crecimiento del PBI en América Latina (variación %)	5
Gráfico 3 - Apreciación/depreciación e inflación	6
Gráfico 4 - Tasas estimadas de Inflación en América Latina.....	7
Gráfico 5 - Crecimiento de la población total, 1950-2070	10
Gráfico 6 - Matriz EFI-EFE	22



Índice de Anexos

Anexo A – Matriz de enfrentamiento factores internos	32
Anexo B – Matriz de enfrentamiento factores externos	33



1. Introducción

En la actualidad, existe una tendencia hacia el consumo de productos saludables y que generen un aporte nutricional, ello se refleja en 3 de cada 5 limeños, quienes han adquirido una práctica no tan frecuente años atrás, revisar la información nutricional de los productos; una causa del acrecentamiento del comportamiento en mención es la presencia de octógonos en los alimentos industrializados, medida regulatoria implementada en los últimos años a nivel nacional (Ipsos 2020). En ese sentido, es visible la búsqueda de un equilibrio alimenticio, optando por productos menos procesados y que, preferiblemente, involucren procesos y productos más amigables con el medio ambiente (Rivera, 2019). Este nuevo pensamiento del consumidor se puede asociar en especial a una generación, los millennials, población nacida entre los años 80s y fines de los 90s, quienes, se identificaron como los principales impulsores del consumo de alimentos saludables en un horizonte de mediano plazo (Goldman Sachs, s.f.).

Referente al perfil de dispendios del consumidor peruano, el estudio de gasto real promedio per cápita desarrollado por el INEI, nos muestra que, entre los años 2007 y 2016, la proporción de gasto en alimentos consumidos fuera del hogar se ha incrementado en 25.6% (2017). De igual forma, el estudio “Brand Footprint” señala que el 61,5% del gasto de los hogares del Perú se centra en marcas locales, representando la cifra más alta a nivel de América Latina (Quispe, 2019). En tal sentido, se entiende que el consumidor peruano posee una tendencia a la compra de alimentos fuera del hogar, centrándose en marcas nacionales, sostenibles y que ofrezcan productos saludables, correctamente regulados por el ente a cargo. Este perfil se hallará más perceptible o inadvertido obedeciendo a los grupos o segmentos identificados en el colectivo consumidor peruano.

En el Perú, un segmento significativo pertenece a la generación millennials, el 84% de este grupo está comprendido por individuos que trabajan, estudian o realizan ambas actividades en simultáneo (Datum, 2019). Ello es reflejo del mercado versátil y competitivo que se ha vivenciado en los últimos años, donde el entorno demanda un constante crecimiento, ya sea personal o profesional. En tal sentido, el segmento millennials se caracteriza, esencialmente, por el desempeño de múltiples tareas y la ambición de completar cada una de ellas de forma ventajosa; sin embargo, el rendimiento cognitivo, la capacidad de atención, concentración, entre otras, no se mantienen constantes a lo largo del día, en consecuencia, la productividad decrece paulatinamente durante el transcurso del día. Ante esta necesidad, se propone un producto que colabore al cumplimiento de tales metas, principalmente, a través de un suministro de energía adicional, sin dejar de lado el factor practicidad y sostenibilidad. Se plantea la oferta de galletas fortificadas a base de café y cacao, en el cual la cafeína, principal componente, esté presente en la proporción adecuada y cumpla con los procesos pertinentes, especialmente el filtrado; de esta forma no sólo es beneficiosa para la salud, adicionalmente, puede ayudar a alargar la vida (Toro, 2020).

2. Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno del proyecto se dará a través de los siguientes factores:

Político-legal, económico, sociocultural y demográfico.

2.1. Factor político – legal.

El Ministerio de Salud, máximo ente supervisor a nivel nacional y encargado de instituir políticas que garanticen el aseguramiento de la salud, extiende la RM N° 1020-2010/MINSA de la Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería, reglamento que fue elaborado por DIGESA y que representa gran relevancia de cumplimiento en el en el sector panadería y pastelería. Adicionalmente, otras normativas alimentarias vigentes y de aplicación en el sector en mención, son las siguientes:

- DL N° 1062: Ley de Inocuidad de los alimentos.
- Ley N° 29571: Código de Protección y Defensa del Consumidor.
- RM N° 615-2003: Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para alimentos y bebidas de consumo humano.
- RM N° 449-2006: Norma sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.
- DS N° 007-98-SA: Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- Ley N° 27932 y Reglamento de la ley que prohíbe el uso de bromato de potasio en la elaboración del pan y otros alimentos.

Por otro lado, en el 2020, se realizó el Proyecto Alianza para el café sostenible y competitivo, el cual fue implementado por la Junta Nacional del Café

(JNC) y la Cámara Peruana del Café y el Cacao (CPCC), con el apoyo del Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza – SECO. El proyecto en mención obtuvo resultados bastante favorables, en cuanto a políticas públicas se refiere, destacaron los siguientes puntos:

- 1 dictamen aprobatorio de proyecto de cooperativas agrarias
- 1 propuesta de Ley de promoción institucional para la exportación de café
- 2 mesas técnicas regionales de café fortalecidas

En líneas generales, el entorno político – legal del sector panadería y el sector cafetero resultan en un panorama favorable para el proyecto, pues garantizan las medidas mínimas requeridas e intervienen activamente en el proceso regulatorio.

2.2. Factor económico.

Con el objetivo de desarrollar un adecuado análisis referente al entorno económico actual se examinarán tres de los principales indicadores económicos y de desarrollo del país (Producto Bruto Interno, Inflación e Índice de Desarrollo Humano), al igual que sus proyecciones.

a) Producto Bruto Interno

Considerando que el PBI representa el “valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado” (MEF 2021). Según la evaluación realizada por Ernst & Young, se evidencia que este indicador tuvo un crecimiento paulatino entre los años 2015 y 2019, sin embargo, se constata una caída acelerada en el 2020, justificada por el inicio de la pandemia,

acontecimiento que ha causado estragos en la mayor parte de las economías a nivel mundial.

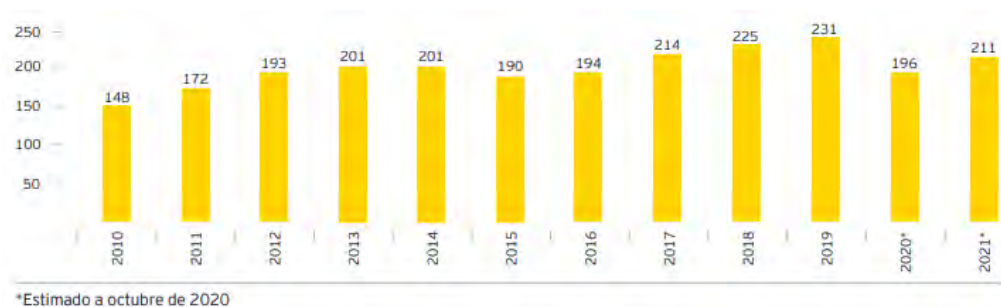


Gráfico 1 - PBI real del Perú (miles millones de USD)

Fuente - EY Guía de Negocios e Inversión 2021

Adicionalmente, las proyecciones ilustradas en el Gráfico 2 muestran que, efectivamente, en el año 2020, el Perú sufrió una caída significativa en el PBI en comparación de sus homólogos en América Latina. No obstante, en el presente año, se percibe que es el país con mayor recuperación en dicho indicador, posicionándose con una variación positiva de 11.5%, cifra que representa el mayor crecimiento en la región.

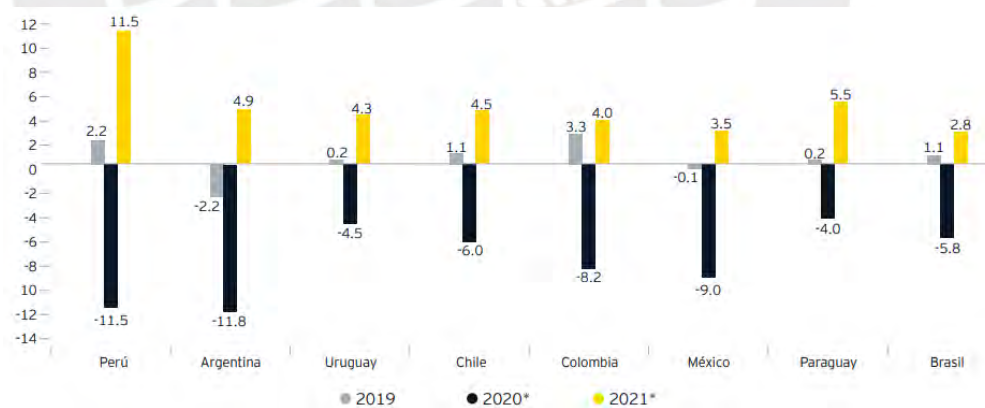


Gráfico 2 - Tasas estimadas de crecimiento del PBI en América Latina (variación %)

Fuente - EY Guía de Negocios e Inversión 2021

b) Inflación

El término inflación hace referencia al “aumento progresivo, constante y generalizado de los precios teniendo como base el aumento anterior” (MEF 2021).

Según se aprecia en el Gráfico 3, los niveles de inflación en los últimos años no han transpuesto una variación significativa, por el contrario, el indicador no presenta mayores modificaciones y al 2021, se proyecta con un valor 1.5, levemente menor al período anterior.

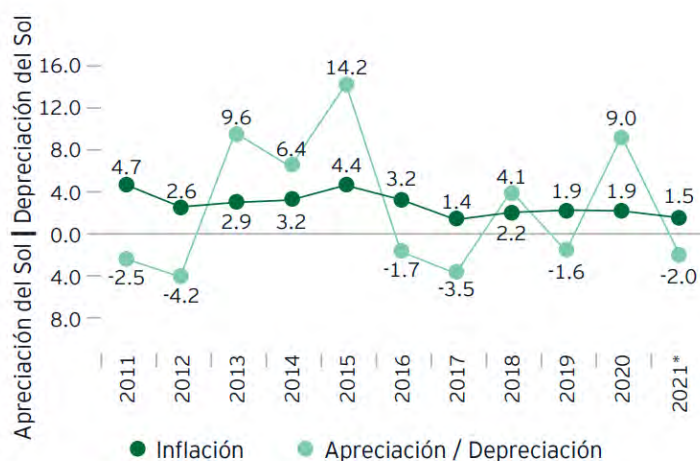


Gráfico 3 - Apreciación/depreciación e inflación

Fuente - EY Guía de Negocios e Inversión 2021

En un análisis a nivel Latinoamericano, se evidencia que, en el Perú, las tasas estimadas de inflación para los últimos tres años representan uno de los indicadores más bajos en comparación con otros países de la región, entre los que destaca Uruguay, país cuya tasa de inflación, aproximadamente, cuadruplica las tasas alcanzadas por el Perú. En el Gráfico 4 se puede visualizar los detalles anteriormente mencionados.

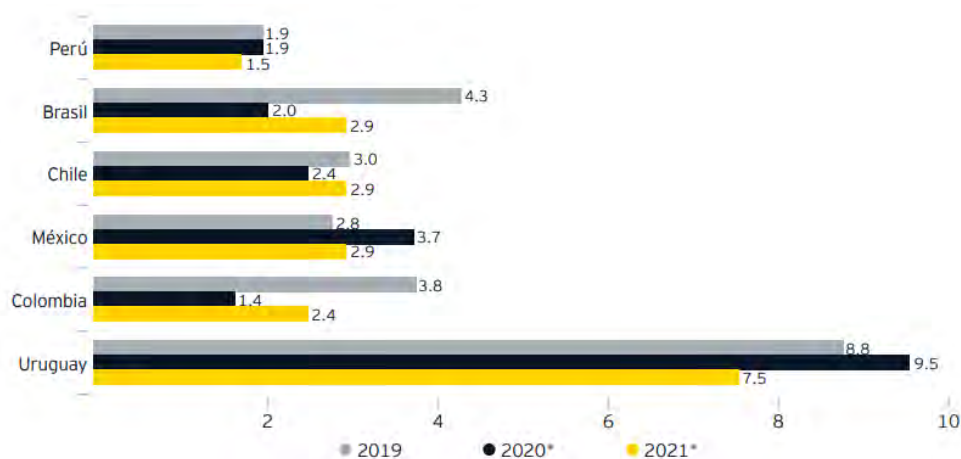


Gráfico 4 - Tasas estimadas de Inflación en América Latina

Fuente - EY Guía de Negocios e Inversión 2021

c) Índice de Desarrollo humano

El IDH es un indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo que permite estimar el grado de progreso de cada país, este indicador no solo se enfoca en la medición del crecimiento económico, adicionalmente, estudia las variables educación y salud. En la Tabla 1 se puede observar que en los últimos 20 años el IDH del país ha ido en aumento, situándose por encima de países como México y Argentina, aunque por debajo de Colombia y Chile.

Tabla 1 – Índice de Desarrollo Humano en América Latina

Nº de Orden	Clasificación País	1980	1990	2000	2005	2011	2015	2019	Tasa de Incremento 2019 / 1980
	Total mundial	0.561	0.600	0.639	0.666	0.692	0.717	0.731	30%
	América Latina y El Caribe	0.574	0.623	0.683	0.708	0.739	0.751	0.759	32%
Desarrollo Humano Muy Alto									
42	▸ Chile	0.638	0.702	0.759	0.789	0.817	0.847	0.847	33%
48	▸ Argentina	0.675	0.701	0.755	0.771	0.810	0.827	0.830	23%
Desarrollo Humano Alto									
76	▸ México	0.598	0.654	0.723	0.745	0.773	0.762	0.767	28%
79	▸ Brasil	0.522	0.590	0.669	0.699	0.728	0.754	0.761	46%
79	▸ Colombia	0.556	0.600	0.658	0.681	0.717	0.727	0.761	37%
82	▸ Perú	0.580	0.619	0.679	0.699	0.738	0.740	0.759	31%

Nota: El número de orden se refiere a la posición de cada país en la clasificación mundial que corresponde al año 2019.

Fuente - EY Guía de Negocios e Inversión 2021

En el contexto actual, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) anunció que el IDH a nivel mundial sufrirá la primera caída después de tres décadas en constante crecimiento. Esto se debe, en gran medida, a los efectos desencadenados por la pandemia, los cuales no solo se reflejan en el incremento exponencial de la tasa de mortalidad, también se evidencian en el sistema educativo, sector que ha perdido alrededor del 60% de los escolares por falta de accesibilidad. Frente a ello, el PNUD tiene un plan para contrarrestar dichos efectos, entre los que destaca la reducción de la brecha digital y la promoción de la gobernanza ecológica, medidas de respuesta inmediata que se espera impulsen una regularización del IDH en el corto o mediano plazo (2020).

Acorde a lo expuesto, se aprecia que el entorno económico del Perú, valorado a partir de las estimaciones del producto bruto interno, inflación e índice de desarrollo humano del período 2020-2021, resulta medianamente favorable para el proyecto. Esto se infiere a causa de la alta tasa de recuperación del valor monetario de la demanda final, la exigua variación de precios en el país y el plan de contingencia para confrontar las secuelas de la pandemia, adicionando el grado de incertidumbre. Además, es preciso señalar que un factor crucial para la recuperación y sostenimiento de las ventas ha sido la tendencia al alza del e-commerce, esta tendencia de consumo se acentuó en el 2020 y continúa vigente en el 2021 (Sodexo, 2021).

2.3. Factor sociocultural.

Según recomendación realizada por el Ministerio de Salud, es aconsejable evitar la ingesta de alimentos elevados en azúcares; en contraste a ello, se debe promover el consumo de carbohidratos, proteínas y ácidos grasos, alimentos que

proporcionarán la energía requerida por el organismo a través de una dieta saludable (2016). El primero de estos alimentos, los carbohidratos, representan la base de la pirámide alimenticia y se destacan por el aporte energético que brindan al organismo. Dentro de los tipos de carbohidratos se distingue a los azúcares, almidón y fibra, de igual modo, entre los principales alimentos que incluyen carbohidratos se destacan los cereales, fideos, pastas, galletas, tubérculos y otros. Por lo mencionado, las galletas, tanto las dulces como saladas, califican como alimentos ricos en carbohidratos debido a la alta composición de harinas y azúcares.

En referencia a la composición nutricional y al etiquetado de octógonos que aparece en los empaques de los principales productos industrializados ofertados en el Perú, se evidenció que el 37% de los consumidores es altamente sensible a dicha información, es decir, el input tiene un alto impacto en su comportamiento de compra, en consecuencia, si la información descrita no se halla acorde a sus preferencias, opta por dejar de adquirir el producto. De manera similar, se encontró que el 40% de los consumidores es medianamente sensible a la información detallada en los empaques, en tal caso, optan por prescindir de alguno de estos productos (Ipsos 2020). Por lo expuesto, se colige que el entorno sociocultural es favorable para el proyecto y significa un factor de importancia, dado que gran parte de la población posee una tendencia hacia el consumo saludable; asimismo, según lo mencionado en el acápite introductorio, un alto porcentaje de individuos se inclina hacia la compra de productos nacionales, sostenibles y que garanticen las condiciones óptimas de salubridad.

2.4. Factor demográfico.

Según las cifras obtenidas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el 2021, el Perú ha alcanzado a superar los 33 millones de habitantes. En referencia al crecimiento demográfico, en el Gráfico 5 y Tabla 2, se visualiza que la población ha tenido un incremento sostenido mayor al 0.7% anual, desde inicios del año 2000 hasta el año 2021 proyectado, el cual continuará acrecentándose hasta el 2061, momento en el que la cantidad de habitantes alcanzará su valor máximo (INEI 2019).

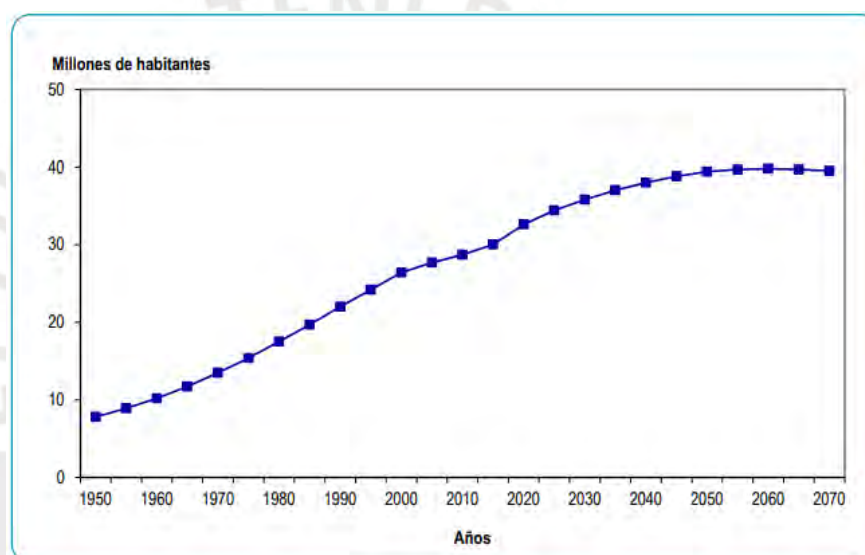


Gráfico 5 - Crecimiento de la población total, 1950-2070

Fuente: INEI – Publicación digital 2019

Tabla 2 - Población total y tasa de crecimiento medio anual, 1950-2020

Años	Población Total	Tasa de Crecimiento Medio Anual (por cien)
1950	7 777 447	
1955	8 857 699	2,6
1960	10 153 262	2,8
1965	11 707 947	2,9
1970	13 453 692	2,8
1975	15 414 250	2,8
1980	17 531 898	2,6
1985	19 747 819	2,4
1990	22 031 627	2,2
1995	24 242 600	1,9
2000	26 390 142	1,7
2005	27 722 342	1,0
2010	28 692 915	0,7
2015	29 964 499	0,9
2020	32 625 948	1,7

Fuente: INEI – Publicación digital 2019

Referente al público objetivo, el cual corresponde a la población cuyo rango de edades está entre 20 y 40 años, en la Tabla 3 se percibe que al año 2020, este segmento representó el 31,98% y al año 2025 representará el 30,11% de la población total, en ambos casos alcanzan, aproximadamente, un tercio del volumen total (INEI 2019).

Tabla 3 - Población total al 30 de junio de cada año, según grupo de edad, 2020-2025

Sexo y grupo de edad	2020	2025
Total	32 625 948	34 350 244
0- 4	2 788 624	2 786 794
5- 9	2 595 446	2 776 905
10-14	2 740 067	2 586 533
15-19	2 466 305	2 727 275
20-24	2 691 365	2 446 065
25-29	2 712 305	2 665 002
30-34	2 581 587	2 682 563
35-39	2 449 530	2 550 329
40-44	2 245 222	2 415 034
45-49	1 937 925	2 206 597
50-54	1 759 908	1 895 372
55-59	1 517 226	1 708 164
60-64	1 209 353	1 455 259
65-69	1 011 888	1 137 801
70-74	744 094	915 792
75-79	527 748	629 635
80-84	396 892	402 212
85-89	177 738	252 045
90-94	58 949	86 986
95-99	12 292	20 914
100+	1 484	2 967

Fuente: INEI – Publicación digital 2019

Así mismo, según las estimaciones y proyecciones de población al 30 de junio de 2021, la provincia de Lima representa un 29,8% de la población nacional, alcanzando 9 millones 847 mil habitantes según cifras proyectadas (INEI 2021). Por todo lo expuesto, se infiere que el crecimiento demográfico y la distribución de la población según rango de edades son favorables para el proyecto, al representar un segmento significativo de la población en general.



3. Análisis del Microentorno

Se realiza a partir del desarrollo y análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3.1. Rivalidad entre competidores.

Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias, el sector panadería y galletería reportó un crecimiento de 4.1% en el primer semestre del 2018, en relación con el mismo período del año anterior. Así mismo, el reporte sectorial señala que los productos de panadería con mayor valor nutricional y un precio ligeramente más elevado acrecentaron su demanda en el período 2017-2018, considerándose este factor como una de las fuentes del crecimiento evidenciado del sector (SIN 2018).

Por otro lado, en el 2019, el Ministerio de la Producción señaló que la producción industrial en el subsector no primario se incrementó, en gran parte debido a un crecimiento del 4.4% en la producción de bienes de consumo. Dentro de este último rubro, la industria panificadora, la cual engloba la producción de panes, galletas, pasteles, tostadas, entre otros productos; se destacó como la industria con el desempeño más favorable, alcanzando un aumento del 25% (PRODUCE 2019).

Actualmente, en la ciudad de Lima, existen pequeñas, medianas y/o grandes empresas que pertenecen al rubro panadero y ofertan distintos productos que se diferencian, principalmente, por el alto valor nutricional y/o energético que poseen; entre ellos se destacan las barras de cereal, galletas integrales, chips y snacks saludables. Acorde a lo expuesto, se elaboró la siguiente tabla con los

principales competidores pertenecientes al sector, independientemente del tamaño que detentan.

Tabla 4 - Competidores en el rubro

Maná Integral	Bello Horizonte	Quinoa
		
Mamalama	Costa	Quaker
		

Fuente: Páginas web de las marcas

En ese sentido, al entrar a un mercado donde ya existe gran cantidad de empresas que poseen un perfil de alimentación responsable, la rivalidad entre competidores es alta, por lo que la estrategia de posicionamiento para mejorar la visibilidad y percepción de la marca estará orientada en la proposición de un producto innovador, el cual se distinga por los variados beneficios a la salud, el alto aporte energético y nutricional; asimismo, presentarse como una empresa alineada con los principios de producción responsable y cliente-céntrica; todo ello a fin de encontrar un nicho de mercado que se espera fidelizar en el mediano o largo plazo.

3.2. Poder de negociación de proveedores.

El trigo representa la principal materia prima en la industria galletera; en el caso de Perú, este insumo es abastecido en su mayoría por importaciones, en ese sentido, el comportamiento del mercado nacional respecto al externo tiene un impacto importante en los precios, lo cual se puede reflejar con mayor visibilidad en el tipo de cambio. En referencia a la producción nacional, en el 2021, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) presentó el proyecto INIA 440 K'anchareq, una nueva variedad de trigo, más resistente, con la cual se prevé alcanzar una mayor oferta y rentabilidad para los agricultores peruanos.

Por otro lado, el sector cafetero es un mercado con amplia oferta a nivel nacional y nivel mundial, no obstante, al ser un mercado tan competitivo, en algunas ocasiones los caficultores peruanos se han visto perjudicados por los bajos precios. En el 2020, por el contexto de la pandemia, la oferta mundial no tuvo variaciones significativas, sin embargo, según estimaciones de la Junta Nacional de Café, alrededor del 20% de la producción cafetalera peruana estimada para la temporada 2020-2021 no será expendida.

En líneas generales, el mercado actual cuenta con una amplia oferta de los dos insumos principales, trigo y café, por ende, el poder de negociación de los proveedores se reduce, pero al mismo tiempo, este comportamiento del mercado estimula a los productores a ofrecer un producto que goce con buenos estándares de calidad y a un precio objetivo, en tal sentido, el poder de negociación es bajo-intermedio.

3.3. Poder de negociación de compradores.

Los consumidores finales del producto están representados por el segmento adulto joven de Lima Metropolitana, quienes perciben sus ingresos mediante una remuneración salarial o, en el caso de los más jóvenes, por medio de dádivas de sus padres. Según el estudio de gasto real promedio per cápita desarrollado por el INEI, entre los años 2007 y 2016, la proporción de gasto en alimentos consumidos fuera del hogar se incrementó en 25.6% (2017). Por otro lado, acorde a lo referenciado por Datum Internacional, en el Perú, existe una tendencia de los millennials por consumir menos azúcar, alrededor del 34%, y menos grasas, aproximadamente el 31%. Asimismo, se hace mención que el 59% de este segmento pertenece a un nivel socioeconómico bajo, 27% a un a un nivel socioeconómico medio y la diferencia un a un nivel socioeconómico alto. Por lo expuesto, se estima que el consumidor sea sensible en su intención de compra, considerándose al precio del producto ofertado y los beneficios involucrados como los principales puntos de decisión; en tal sentido, existe un alto poder de negociación de los compradores.

3.4. Amenaza de productos sustitutos.

Debido a la alta sensibilidad del comportamiento del consumidor peruano, específicamente del segmento adulto joven (IPSOS 2020), se puede inferir que el nivel de fidelidad hacia una marca es bajo; esta conducta se acentúa debido a las diversas plazas donde productos competidores y sustitos tienen presencia. Asimismo, como se mencionó en una sección previa, en la ciudad de Lima existe una alta rivalidad entre competidores de productos que aportan valor nutricional y/o energético, lo cual se evidencia en la oferta de estos productos en el mercado nacional. Entre las principales variedades destacan las barras energéticas de granos

andinos, galletas integrales, chips o snacks elaborador a partir de *superfood* peruanos, entre otros productos. Por lo mencionado, se puede colegir que la amenaza de productos sustitutos en el mercado de Lima Metropolitana es alta, por lo cual se prevé afianzar una alta relación con el cliente a través de estrategias de producto, precio y promoción.

3.5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

En el Perú, las nuevas empresas que deseen ingresar al sector panadería-galletería tienen como mayor barrera de entrada el cumplimiento y aprobación de la “Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería”, elaborada por DIGESA y aprobada por el Ministerio de Salud. En ese sentido, la amenaza de ingreso de nuevos competidores alcanza un nivel intermedio-alto, debido a que, el cumplimiento de normativas exigidas y disposiciones del marco legal, laboral y/o administrativo preestablecidas para ingresar al sector, en muchos casos, demanda la inversión de un intervalo de tiempo considerable, en consecuencia, se dilata la puesta en marcha del negocio. Por otro lado, cabe mencionar que, existe una proporción importante que omite el cumplimiento total o parcial de la documentación exigida, acogiéndose a la informalidad; sin embargo, debido a la coyuntura actual este factor no significa mayor amenaza, esto se evidencia en un estudio realizado por Mars Global Food Safety Center (GFSC), quienes afirman que el 52 % de los consumidores consideran que la seguridad alimentaria es una preocupación mundial, es decir, existe una preferencia por el consumo de productos certificados (2021).

Para el presente análisis al microentorno se concluye que, las fuerzas de Porter de mayor interés son la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de compradores y amenaza de productos sustitutos, los cuales fueron calificados con poderes alto. Todos ellos se encuentran relacionados, pues frente a un mercado competitivo donde la oferta es alta, el demandante, es decir, el comprador, tiene mayor poder de negociación, este poder se acrecienta considerando que existe un potencial mercado de productos sustitutos.



4. Planeamiento estratégico

En la presente sección se define la misión y la visión de la empresa, seguidamente, se realiza un análisis estratégico haciendo uso de la matriz FODA; todo ello proporcionará la información requerida para proponer la estrategia genérica y los objetivos del proyecto.

4.1. Misión.

Ser parte de una propuesta de alimentación responsable y accesible para el consumidor peruano, bajo el concepto de un nuevo producto, elaborado a partir del café y cacao, que transforme la experiencia de consumo de estos alimentos, aportando valor nutricional y variados beneficios a la salud física y mental del consumidor.

4.2. Visión.

Ser una empresa líder en el mercado de galletas peruano, capaz de lograr una reinversión constante y crecimiento sostenido en el tiempo a través de la oferta de un producto saludable, agradable al gusto, centrandose en las necesidades del cliente y que garantice una producción responsable socialmente.

4.3. FODA.

Se aplica un análisis cualitativo y cuantitativo de la matriz FODA, con el objetivo de determinar las estrategias adecuadas acorde con los factores internos y externos presentes.

a) Matriz de evaluación de factores internos (EFI):

Herramienta que permite analizar los factores internos de la empresa, en la Tabla 6 se detalla la evaluación utilizando puntajes asignados según la Tabla 5 y pesos respectivos (Anexo 1); se obtuvo 2.83 como ponderación total.

Tabla 5 – Puntuación de Matriz EFI

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

Tabla 6 – Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Puntaje	Ponderación
Producto elaborado a base de alimentos representativos del Perú, el café y el cacao.	2.78%	4	0.111
Producto nuevo e innovador en su categoría, agradable al gusto.	8.33%	3	0.250
Producto con variados beneficios a la salud, aporte energético y nutricional.	22.22%	4	0.889
Empresa que trabajará en línea a una producción responsable socialmente.	13.89%	4	0.556
Empresa con la capacidad de reinversión, enfocada en las necesidades del cliente.	13.89%	3	0.417
Debilidades	Peso	Puntaje	Ponderación
Empresa nueva en el mercado.	8.33%	1	0.083
Inexistencia de data previa acerca del consumo de galletas elaboradas a partir de café y cacao.	8.33%	1	0.083
Costos operativos iniciales altos, debido a la inversión en maquinaria y producción a baja capacidad.	16.67%	2	0.333
Red logística compleja, pues se desea distribuir a las tiendas de conveniencia, cafeterías, juguerías y locales afines al perfil de la empresa alrededor de todo Lima Metropolitana.	5.56%	2	0.111
TOTAL	100%		2.833

b) Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Herramienta que permite analizar los factores externos de la empresa, en la Tabla 8 se detalla la evaluación utilizando puntajes asignados según la Tabla 7 y pesos respectivos (Anexo 1); se obtuvo 2.22 como ponderación total.

Tabla 7 – Puntuación de Matriz EFE

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

Tabla 8 – Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Puntaje	Ponderación
Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables, especialmente en el último período 2020-2021.	17.39%	4	0.696
Mayor preocupación por la seguridad alimentaria, preferencia por el consumo de productos certificados.	13.04%	4	0.522
Crecimiento en la venta de productos a través del canal e-commerce.	10.87%	4	0.435
Mayor consciencia sobre la producción responsable y sostenible.	10.87%	4	0.435
Marco político-legal es favorable para el desarrollo de una nueva empresa	2.17%	3	0.065
Amplia oferta de los principales insumos en el mercado nacional e internacional.	4.35%	3	0.130
Amenazas	Peso	Puntaje	Ponderación
Presencia de productos sustitutos ofertados por empresas de diversos tamaños y con precios competitivos.	17.39%	1	0.174
Incremento en la cantidad de empresas competidoras, las cuales aprovechan la pequeña barrera de ingreso al sector.	2.17%	1	0.022
Amplia etapa de introducción al mercado, debido a necesidad de alcanzar	17.39%	2	0.348
Bajos precios ofrecidos por competidores informales.	4.35%	2	0.087
TOTAL	100%		2.217

c) Matriz Interna-Externa

Posterior a la obtención de las ponderaciones correspondientes a la matriz EFI y EFE, se determina el posicionamiento en la Matriz Interna-Externa. Puesto que los valores obtenidos son 2.83 (factores internos) y 2.22 (factores externos), la intersección de ambas ponderaciones corresponde al cuadrante V del Gráfico 6, por ende, se recomienda enfatizar en estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

	4	3	2	1
3	I	II	III	
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	

Gráfico 6 - Matriz EFI-EFE

d) Matriz FODA

A continuación, en la Tabla 9 se visualiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto obtenidas a partir del análisis previo; análogamente, se plantea estrategias para los diferentes escenarios resultado de la intersección de los elementos ya mencionados.

Tabla 9 – Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	Producto elaborado a base de alimentos representativos del Perú, el café y el cacao. (2.3)	Empresa nueva en el mercado. (3.1)
	Producto nuevo e innovador en su categoría, agradable al gusto. (3.1)	Inexistencia de data previa acerca del consumo de galletas elaboradas a partir de café y cacao. (3.1)
	Producto con variados beneficios a la salud, aporte energético y nutricional. (2.3)	Costos operativos iniciales altos, debido a la inversión en maquinaria y producción a baja capacidad. (3.3)
	Empresa que trabajará en línea a una producción responsable socialmente. (3.1)	Red logística compleja, pues se desea distribuir a las tiendas de conveniencia, cafeterías, juguerías y locales afines al perfil de la empresa alrededor de todo Lima Metropolitana. (3.4)
	Empresa con la capacidad de reinversión, enfocada en las necesidades del cliente. (3.1)	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables, especialmente en el último período 2020-2021. (2.3)	<ol style="list-style-type: none"> Difundir los beneficios nutricionales y energéticos del producto, a través de un empaque desarrollado, publicidad en redes sociales y creación de página web. Trabajar en un branding que dé a conocer que la empresa alinea sus procesos con una producción responsable y sostenible. Aplicar el concepto de valor compartido con los caficultores peruanos, para que el consumidor se sienta representado con un producto 100% nacional. Establecer controles de calidad en la producción, de tal forma que se garantice los beneficios ofrecidos y el cumplimiento de los protocolos de salubridad establecidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Fomentar la degustación, resaltando los beneficios e información nutricional del producto visible en los empaques. Identificar los principales puntos de venta de productos que brindan aporte nutricional y/o energético, o en su defecto, zonas con mayor consumo. Establecer acuerdos con los clientes para que la distribución del producto se realice a locales o almacenes céntricos o principales.
Mayor preocupación por la seguridad alimentaria, preferencia por el consumo de productos certificados. (2.3)		
Crecimiento en la venta de productos a través del canal e-commerce. (2.2)		
Mayor consciencia sobre la producción responsable y sostenible. (2.3)		
Marco político-legal es favorable para el desarrollo de una nueva empresa. (2.1)		
Amplia oferta de los principales insumos en el mercado nacional e internacional. (3.2)		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Presencia de productos sustitutos ofertados por empresas de diversos tamaños y con precios competitivos. (3.4)	<ol style="list-style-type: none"> Emplear estrategias de penetración de mercado agresivas, para ello, intensificar la promoción durante la etapa introductoria e identificar los canales de distribución con mayor alcance al segmento objetivo. Lograr fidelización con el cliente, para ello se garantizará la buena calidad del producto, se priorizará que los canales de atención brinden un servicio amable y a través de la web el consumidor podrá comentar o sugerir. 	<ol style="list-style-type: none"> Difundir la ventaja competitiva y el valor agregado que posee el producto. Realizar un plan de optimización de costos, estimar los costos de ordenar y de mantener inventario o stock en planta. Evaluar si es factible comprar los insumos para abastecer un período largo (trimestre) dependiendo de la perecibilidad de los alimentos.
Incremento en la cantidad de empresas competidoras, las cuales aprovechan la pequeña barrera de ingreso al sector. (3.5)		
Etapas de introducción deba extenderse más de lo planeado, a causa de la necesidad de alcanzar un nicho de mercado. (3.1)		
Bajos precios ofrecidos por competidores informales. (3.5)		

4.4. Estrategia genérica.

En base al análisis del macroentorno y microentorno del proyecto, el estudio de las fuerzas de Porter y las estrategias propuestas en la matriz FODA, la estrategia genérica que se ajusta mejor a las condiciones del mercado actual es el liderazgo en diferenciación. La estrategia planteada busca destacar los beneficios del producto y distinguir el valor agregado del mismo sobre los productos de sus competidores, de tal manera que el consumidor perciba al producto como único y el factor precio no sea un determinante en la compra.

En el caso de las galletas elaboradas en base de café y cacao, se resaltarán las características intrínsecas del producto, entre ellas se destaca que sus principales insumos son alimentos peruanos reconocidos a nivel mundial y que poseen variedad de beneficios nutricionales y energéticos. Asimismo, la adopción de procesos alineados a una producción responsable y sustentable será otro factor importante y que permitirá ser más competitivos en el mercado actual, especialmente en el segmento adulto joven. De igual manera, se espera incorporar una estrategia de valor compartido, otorgando un mayor enfoque a la cadena de valor y no como eslabones independientes.

Finalmente, para sobreponerse a la barrera del desconocimiento del producto por parte del segmento objetivo, se desarrollará un branding que permita al cliente asociar la marca con el trasfondo del negocio. Del mismo modo, a fin de que el cliente se sienta escuchado, se buscará establecer una relación más cercana con el mismo, a través de las redes sociales o plataforma de web. De forma simultánea, la interrelación con el cliente ayudará a la empresa a conocer mejor a su público y adaptarse a sus necesidades cambiantes.

4.5. Objetivos.

Se considera los siguientes objetivos:

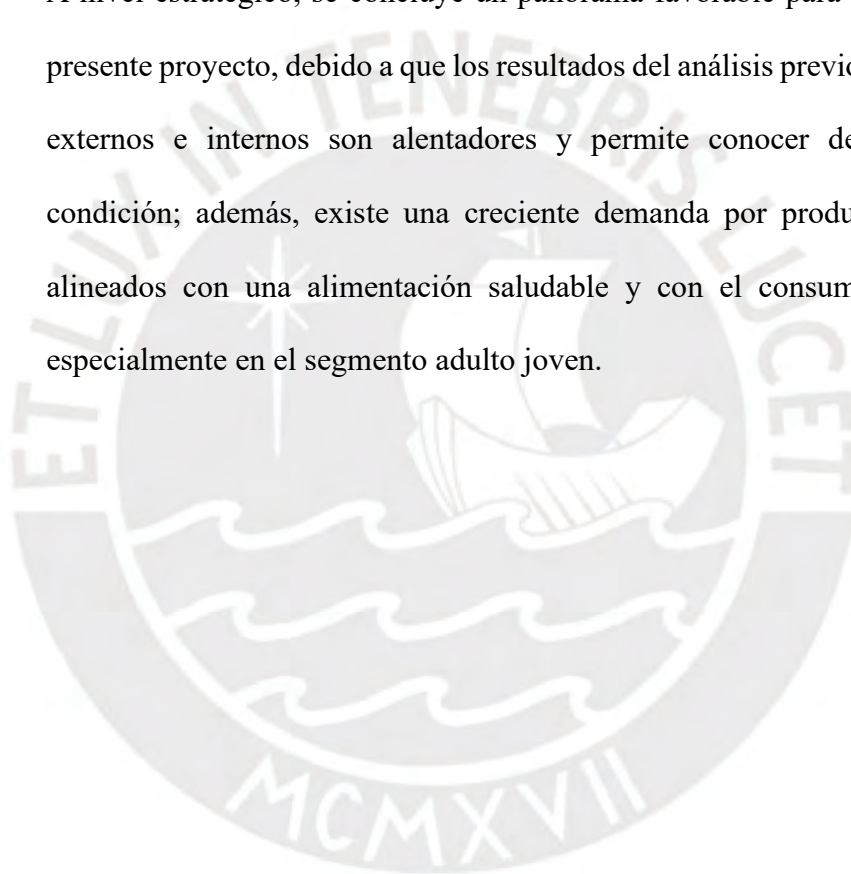
- Objetivo general: Evaluar la viabilidad de mercado, técnica y económica de la producción de galletas elaboradas a base de café y cacao.
- Objetivo estratégico: Posicionar la marca en la mente del consumidor, lograr un aumento del 5% de la participación de mercado anualmente y desarrollar estrategias de penetración de mercado acorde a las necesidades del cliente.
- Objetivo financiero: Recuperar la inversión de capital en un horizonte no mayor a 5 años, incrementar el volumen de ventas alrededor de 3% anual y obtener una tasa de retorno anual sobre el capital, para los 5 años subsiguientes, superior al 18%.
- Objetivo operativo: Ajustar la optimización de costos para el proyecto anualmente, lograr una producción eficiente, entre 80% - 90%, y sustentable en el tiempo.

5. Conclusiones

A continuación, se presentan cinco conclusiones del estudio estratégico para las galletas fortificadas con café y cacao.

- Respecto al macroentorno, el factor con el mayor impacto favorable en la producción de galletas fortificadas con café y cacao es el sociocultural, esto debido a la tendencia por el consumo de productos nacionales, saludables y la imposición de medidas regulatorias por parte del gobierno. En contraste, el factor con el impacto más crítico es el económico, pues pese a que el Perú ha registrado cifras positivas en período 2020-2021, existe un alto grado de incertidumbre económica, principalmente, a causa de la pandemia por el Covid-19 y por la dirección del poder ejecutivo.
- Respecto al microentorno, las fuerzas de Porter de mayor interés son la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de compradores y amenaza de productos sustitutos, los cuales poseen poderes altos. Todos ellos se encuentran relacionados, pues frente a un mercado competitivo donde la oferta es alta, el demandante, es decir, el comprador, tiene mayor poder de negociación; es en este punto se buscará conocer las preferencias del cliente, por ejemplo, bajos precios, olor provocativo, aporte nutricional, entre otros.
- La digitalización ha representado un elemento clave para el mercado ofertante, es así que, en los últimos años, el uso de las redes sociales, sitios web, entre otros, se ha potenciado con el fin de llegar al mercado objetivo de manera más directa y a través de plataformas de uso diario; asimismo, en referencia a temas de distribución, se ha impulsado el canal e-commerce y su uso se ha incrementado exponencialmente en el período 2020 -2021, debido al Covid-19.

- La estrategia genérica de liderazgo en diferenciación es la más conveniente para elevar la competitividad del producto. Para ello, será requerido invertir en el branding, con el fin de que el mercado objetivo asocie el producto con el trasfondo de la marca, la cual ofrece galletas saludables, que no solo son agradables al gusto y olfato, sino que permitirán recargar las energías. Además, se realizarán acciones para destacar el valor agregado, con el fin que se perciba al producto como único y se logre fidelizar al cliente.
- A nivel estratégico, se concluye un panorama favorable para el producto del presente proyecto, debido a que los resultados del análisis previo de los factores externos e internos son alentadores y permite conocer de antemano su condición; además, existe una creciente demanda por productos que estén alineados con una alimentación saludable y con el consumo responsable, especialmente en el segmento adulto joven.



6. Bibliografía

BIOSER. (2021, 9 febrero). *Preocupación por la seguridad en los alimentos* | BIOSER. Recuperado de: [Preocupación por la seguridad en los alimentos | BIOSER](#)

Cooperación Suiza (2020). Proyecto Alianza para el café sostenible y competitivo. Recuperado de: [factsheet_cafe_VERSION_OLD ok \(cooperacionsuiza.pe\)](#)

Decreto Legislativo N° 1062 (2008, 28 junio). Ley de inocuidad de los alimentos. El Peruano (Perú) Recuperado de: [01062.pdf \(congreso.gob.pe\)](#)

Decreto Supremo N° 007-98-SA. (1998, 25 septiembre). Gobierno del Perú. Recuperado de: [Decreto Supremo N° 007-98-SA | Gobierno del Perú \(www.gob.pe\)](#)

Dirección General de Salud - MINSA. (2011). Norma Sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería. Recuperado de: [Microsoft Word - NORMA DE PANADERIAS_DHAZ \(minsa.gob.pe\)](#)

El Comercio. (2021, 20 enero). Midagri presentó el INIA 440 K'anchareq, un nuevo trigo con alta calidad genética. *El Comercio Perú*. Recuperado de: [Midagri presentó el INIA 400 K'anchareq, un nuevo trigo con alta calidad genética | nnpp | PERU | EL COMERCIO PERÚ](#)

El Comercio (2019, 7 mayo). Producción de industria del trigo crecería ligeramente este 2019, prevé Scotiabank. *El Comercio Perú*. Recuperado de: [Producción de industria del trigo crecería ligeramente este 2019, prevé Scotiabank | ECONOMIA | EL COMERCIO PERÚ](#)

EY (2021). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2021. *EY*. Lima, Perú. Recuperado de: [Guía de Negocios e Inversión en el Perú \(ey.com\)](#)

Gobierno del Perú (2016, 7 octubre). Minsa recomienda evitar consumo excesivo de productos ricos en azúcares para evitar aumento de peso. *Gob.pe*. Recuperado de: [Minsa recomienda evitar consumo excesivo de productos ricos en azúcares para evitar aumento de peso | Gobierno del Perú \(www.gob.pe\)](http://www.gob.pe)

Goldman Sachs (s.f.). *Millennials Infographic*. New York, US. Recuperado de: [Millennials Infographic \(goldmansachs.com\)](http://goldmansachs.com)

Hidalgo, Carlos (2017). Estudio de prefactibilidad para la producción y venta de galletas de avena fortificadas con quinua. Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

I. (2020, 27 agosto). Índice De Desarrollo Humano. *Iberdrola*. Recuperado de: [¿Qué es el Índice de Desarrollo Humano? | Medición y Objetivos - Iberdrola](http://iberdrola.com)

INEI (2021, enero). Lima supera los 9 millones 846 mil habitantes en el Año del Bicentenario de la Independencia del Perú. *INEI*. Recuperado de: [Lima supera los 9 millones 846 mil habitantes en el Año del Bicentenario de la Independencia del Perú \(inei.gob.pe\)](http://inei.gob.pe)

INEI (2019, mayo). Perú: *Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950–2070*. *Boletín de Análisis Demográfico N° 38*. Recuperado de: [INEI :: Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070". Boletín de Análisis Demográfico N°38](http://inei.gob.pe)

INEI (2017, mayo). Evolución de la Pobreza Monetaria 2007–2016. *Evolución del gasto e ingreso*. Recuperado de: [INEI :: Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016.](http://inei.gob.pe)

IPSOS (2020, 29 enero). Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos. (2020, 29 enero). [Infografía]. *IPSOS Perú*. Recuperado de: [tres de cada cinco limenos revisan la informacion nutricional de los productos.pdf](#)

Junta Nacional del Café. (2020, 2 septiembre). El café de Perú. JNC. Recuperado de: [EL CAFÉ DE PERÚ – Junta Nacional del Café \(juntadelcafe.org.pe\)](#)

Ley N° 29571 (2021) Normas legales actualizadas. El Peruano (Perú). Recuperado de: [CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR.indd \(elperuano.pe\)](#)

Mariana Toro. (2020, 1 octubre). La forma más saludable de preparar tu café... y posiblemente de alargar tu vida. *CNN Wire*. Recuperado de: [La forma más saludable de preparar tu café... y posiblemente de alargar tu vi...: Biblioteca Virtual de la Pontificia Universidad Católica del Perú \(pucp.edu.pe\)](#)

PRODUCE (2019, 15 octubre). Manufactura primaria creció 6,4% en el mes de agosto. *Gobierno del Perú*. Recuperado de: [PRODUCE: Manufactura primaria creció 6,4% en el mes de agosto | Gobierno del Perú \(www.gob.pe\)](#)

Quispe, L. C. (2019, 2 junio). Kantar: Perú tiene el mayor gasto en marcas locales en América Latina. *El Comercio Perú*. Recuperado de: [Kantar: Perú tiene el mayor gasto en marcas locales en América Latina | ECONOMIA | EL COMERCIO PERÚ](#)

Resolución Ministerial N° 449-2006 (2006, 17 mayo). El Peruano (Perú). Recuperado de: [Microsoft Word - NORMA HACCP FINAL abril 06 .doc \(minsa.gob.pe\)](#)

Resolución Ministerial N° 615-2003 SA/DM (2003). Actualización norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo

humano. Recuperado de: [Microsoft Word - Proyecto de Actualización de la RM 615-2003.doc \(minsa.gob.pe\)](#)

Rivera, C., Contreras, F., Ariza, W., Bonilla, S., & Cruz, A. (2019). Los empaques biodegradables, una respuesta a la conciencia ambiental de los consumidores. *Realidad Empresarial*, (7), 2-8. Recuperado de: [Los Empaques Biodegradables, una respuesta a la conciencia ambiental de los Consumidores \(googleusercontent.com\)](#)

SNI. (2018, 5 septiembre). Industria panadera creció 4.1% en el primer semestre del 2018. *Firma Fácil I Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado de: [Industria panadera creció 4.1% en el primer semestre del 2018 | \(sni.org.pe\)](#)

Sodexo (2021, 2 julio). Por qué el e-commerce es una tendencia al alza en Perú. *Sodexo*. Recuperado de: [Crecimiento del ecommerce en Perú \(sodexo.pe\)](#)

Villanueva, & Fowks. (s.f.). ¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN LOS MILLENNIALS DEL PERÚ? *Datum Internacional*. Recuperado de: [Millennials en el Perú \(datum.com.pe\)](#)

7. Anexos

Anexo A – Matriz de enfrentamiento factores internos

N°	Factor	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cantidad
1	Producto elaborado a base de alimentos representativos del Perú, el café y el cacao.	2.78%		1	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Producto nuevo e innovador en su categoría, agradable al gusto.	8.33%	0		0	0	0	1	1	0	1	3
3	Producto con variados beneficios a la salud, aporte energético y nutricional.	22.22%	1	1		1	1	1	1	1	1	8
4	Empresa que trabajará en línea a una producción responsable socialmente.	13.89%	1	1	0		1	0	1	0	1	5
5	Empresa con la capacidad de reinversión, enfocada en las necesidades del cliente.	13.89%	1	1	0	0		1	1	0	1	5
6	Empresa nueva en el mercado.	8.33%	1	0	0	1	0		0	0	1	3
7	Inexistencia de data previa acerca del consumo de galletas elaboradas a partir de café y cacao.	8.33%	1	0	0	0	0	1		1	0	3
8	Costos operativos iniciales altos, debido a la inversión en maquinaria y producción a baja capacidad.	16.67%	1	1	0	1	1	1	0		1	6
9	Red logística compleja, pues se desea distribuir a las tiendas de conveniencia, cafeterías, juguerías y locales afines al perfil de la empresa alrededor de todo Lima Metrop.	5.56%	1	0	0	0	0	0	1	0		2
											TOTAL:	36

Anexo B – Matriz de enfrentamiento factores externos

N°	Factor	Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cantidad
1	Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables, especialmente en el último período 2020-2021.	17.39%		1	1	1	1	1	0	1	1	1	8
2	Mayor preocupación por la seguridad alimentaria, preferencia por el consumo de productos certificados.	13.04%	1		1	0	1	1	0	1	0	1	6
3	Crecimiento en la venta de productos a través del canal e-commerce.	10.87%	0	0		1	1	1	0	1	0	1	5
4	Mayor conciencia sobre la producción responsable y sostenible.	10.87%	0	1	0		1	1	0	1	0	1	5
5	Marco político-legal es favorable para el desarrollo de una nueva empresa	2.17%	0	0	0	0		0	0	1	0	0	1
6	Amplia oferta de los principales insumos en el mercado nacional e internacional.	4.35%	0	0	0	0	1		0	1	0	0	2
7	Presencia de productos sustitutos ofertados por empresas de diversos tamaños y con precios competitivos.	17.39%	1	1	1	1	1	1		1	0	1	8
8	Incremento en la cantidad de empresas competidoras, las cuales aprovechan la pequeña barrera de ingreso al sector.	2.17%	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1
9	Etapa de introducción deba extenderse más de lo planeado, a causa de la necesidad de alcanzar un nicho de mercado.	17.39%	0	1	1	1	1	1	1	1		1	8
10	Bajos precios ofrecidos por competidores informales.	4.35%	0	0	0	0	1	1	0	0	0		2
												TOTAL:	46

