

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADA**

**Trabajo de investigación para obtener el grado académico de  
BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**AUTORA:**

Liz Aishlyng Leon Anco

**ASESOR:**

Eduardo Nicolas Kieffer Begazo

Lima, julio, 2021

## RESUMEN

El presente estudio se debe a que se identifica a la mermelada como uno de los productos, dentro de la categoría de dulces para untar, más considerados al momento del desayuno (Euromonitor, 2019). Asimismo, el consumidor se inclina por llevar una alimentación y estilo de vida más saludable. Por esta razón, es importante que en la industria exista una compañía que considere estas dos características. El objetivo de ello es analizar la viabilidad de la implementación de una empresa que produzca mermelada de frutas variadas. Para llevar a cabo este proyecto, es necesario promover la variedad de la materia prima de los productos, es decir, utilizar frutos diferentes a los mayormente producidos como es el caso de la fresa.

En primera instancia, este estudio abarca el macroentorno, referente a los factores demográficos, económicos, socioculturales, ambientales y tecnológicos. Por otro lado, en el microentorno se analizan las cinco fuerzas de Porter, los cuales permiten visualizar los factores que influyen en la rivalidad. Asimismo, se realiza un análisis del sector, así como el planeamiento estratégico, el cual incluye la matriz FODA.

Finalmente, se concluye que debe existir un óptimo monitoreo de la utilización de la materia prima comenzando por los proveedores, esto último va a permitir obtener productos con gran calidad y reducir las pérdidas en el proceso de selección.

## ÍNDICE

Índice de tablas .....	iv
Índice de figuras.....	v
1. Introducción .....	1
1.1 Metodología .....	2
1.2 Tecnologías .....	3
2. Análisis del macroentorno .....	5
2.1 Factores demográficos .....	5
2.2 Factores económicos .....	6
2.3 Factores socioculturales .....	8
2.4 Factores ambientales .....	9
2.5 Factores tecnológicos .....	9
2.6 Resumen de los factores que más afectan al sector.....	10
3. Análisis del microentorno .....	11
3.1 Factores que influyen en la rivalidad .....	11
3.1.1 Poder de negociación de los compradores .....	11
3.2 Poder de negociación de los proveedores .....	12
3.3 Amenaza de productos sustitutos .....	12
3.4 Amenaza de nuevos competidores .....	13
3.5 Dinámica de la competencia .....	14
3.2 Análisis estructural del sector .....	14
3.3 Bechmarking de las empresas de la competencia .....	15
3.3.1 Identificar a los principales competidores y describir sus características.....	15
3.3.2 Analizar los factores de éxito.....	16
a. Precios competitivos .....	16
b. Tecnología de producción.....	16
c. Publicidad.....	17
d. Cobertura de mercado .....	17
e. Posicionamiento de marca.....	17
f. Desarrollo e innovación.....	18
g. Cultura de calidad .....	19
4. Análisis del sector industrial .....	20
4.1 Evolución del mercado .....	20
4.2 Participaciones de mercado de los competidores.....	20
4.3 Descripción de los canales de distribución utilizados.....	20
4.4 Tecnologías utilizadas.....	21
5. Planeamiento estratégico .....	22
5.1 Matriz FODA.....	22

5.2 Lineamientos estratégicos .....	30
5.3 Cadena de valor del sector .....	31
6. Conclusiones.....	33
7. Bibliografía.....	34



## Índice de tablas

Tabla 1. ....	3
Tabla 2. ....	22
Tabla 3. ....	23
Tabla 4. ....	24
Tabla 5. ....	25
Tabla 6. ....	26
Tabla 7. ....	27
Tabla 8. ....	29
Tabla 9. ....	30



## Índice de figuras

Figura 1.	Población de Lima Metropolitana por.....	6
Figura 2.	Población de Lima Metropolitana según NSE. ....	6
Figura 3.	Variación porcentual del PBI. ....	6
Figura 4.	Crecimiento del PBI. ....	7
Figura 5.	Variación porcentual de la inflación ..... 7	7
Figura 6.	Marcas de productos dulces para untar en Perú. ....	11
Figura 7.	Producción por tipo de azúcar en Perú. ....	12
Figura 8.	Porcentaje de participación de marcas de productos dulces para untar en Perú. ....	14
Figura 9.	Participación de marcas de productos dulces para untar en Perú. ....	16
Figura 10.	Matriz de posicionamiento.....	18
Figura 11.	Modelos de presentación de mermeladas Fanny.....	18
Figura 12.	Canales de distribución de productos dulces para untar en Perú. ....	21
Figura 13.	Matriz E-I.....	28



## 1. Introducción

El presente trabajo de investigación analiza todos los campos que pueden impactar en el proyecto de elaboración y comercialización de mermeladas de frutas. En el primer capítulo se analizan los lineamientos en base al estudio estratégico, en donde se observa un mayor conocimiento del estudio del macroentorno, es decir, los factores externos a una empresa de los que no posee control y que la puedan afectar si no se prevé los continuos cambios de estos factores, asimismo, se realiza el análisis del microentorno, en el cual la empresa sí puede intervenir para mejorar su situación y con ello se infiere que lo fundamental es realizar alianzas con otras empresas para poder entregar valor al producto hasta que llegue a manos del consumidor. Asimismo, se identifica a los principales competidores del sector y sus factores que le permitieron alcanzar el éxito. Otro elemento importante de este estudio es el análisis del sector industrial, en el cual se detalla la evolución del mercado, los canales de distribución utilizados y tecnologías necesarias para los procesos. Por último, se examina el planeamiento estratégico del sector, allí se presenta la matriz FODA, en donde se relaciona los factores para conformar cuatro estrategias, una de ellas es la fortaleza-oportunidad (FO), esta utiliza las fortalezas para aprovechar oportunidades. Además de ello, se detalla los lineamientos estratégicos que implementó el sector para haber podido obtener sus resultados, así como, la cadena de valor que se utilizó. Por último, se detalla las conclusiones del presente estudio.

## 1.1 Metodología

La producción de cualquier tipo de mermelada consiste en la mezcla y cocción de la concentración de la pulpa, con cantidades adecuadas de azúcar, pectina, ácido ascórbico y ácido cítrico, hasta alcanzar los grados Brix necesarios para poder llegar a la gelificación en la etapa de enfriamiento. Es importante establecer que las cantidades de los ingredientes variará dependiendo de cada fruto, esto debido a que algunos frutos poseen mayores grados Brix que otros, por ende, para regular estos grados, es necesario cambiar la concentración de los demás componentes.

Por otro lado, este producto debe caracterizarse por poseer buena consistencia, es decir, presentar un cuerpo pastoso, que no sea muy líquido ni muy duro. De acuerdo a la Norma Técnica Peruana, las mermeladas están obligadas a poseer una cantidad de azúcar que puede variar entre 65° a 68° Brix, obtener una concentración de azúcar menor a este rango en el producto puede terminar perjudicándolo, ya que propiciaría al crecimiento de microorganismos dañando la salud del consumidor. Por esta razón, es que el envasado al vacío resulta ser muy eficiente para prolongar la vida útil y evitar la presencia de diversos microorganismos que puedan dañar el producto, este método es usado tanto por las grandes industrias como por los productores de mermelada artesanal.

Asimismo, se necesita regular la acidez de las mermeladas para evitar la existencia de microorganismos en el producto, ya que en medios ácidos es más difícil que estos se desarrollen. De la misma manera, se debe tener en cuenta que la fruta también posee un cierto grado de acidez, por lo que el pH del producto final debe estar en un rango de 2.8 y 3.2. De igual manera, se estudiarán las normas brindadas por la Asociación de Químicos Analíticos Oficiales (AOAC) para evitar la presencia de microorganismos en el producto.

## 1.2 Tecnologías

Los procesos para la elaboración de mermeladas deben seguir un estricto control de sanidad, por ello se deben respetar los procedimientos establecidos por la Dirección General de salud Ambiental (DIGESA), en otras palabras, es esencial estandarizar y crear una cultura en la organización para evitar que las amenazas microbiológicas afecten el producto. Una de las ventajas que posee el procesamiento de la mermelada es el fácil funcionamiento de las máquinas por lo que no se necesitará demasiada capacitación en mano de obra; sin embargo, uno de los procesos más importante no depende de máquinas sino del factor humano, este se refiere al proceso de selección, allí se debe eliminar las frutas que se encuentren en mal estado ya que, de no ser así, contaminará todo el producto y disminuirá su calidad, produciendo grandes pérdidas en utilidades. Los procesos que le continúan son referentes al pesado, lavado, pelado, pulpeado, cocción, envasado, enfriado y etiquetado.

Si bien, los procesos son fáciles de entender por parte del operador, existen varias causas que pueden provocar diversos defectos en la elaboración de mermeladas.

Tabla 1.

*Defectos y causas de la elaboración de mermelada.*

Defecto	Causas
Mermelada con baja consistencia	<p>Exceso de cocción.</p> <p>Alta acidez que rompe la estructura en formación.</p> <p>Baja acidez que afecta la gelificación.</p> <p>Abundancia en sales minerales de la fruta.</p> <p>Baja cantidad de pectina.</p> <p>Proporción inadecuada de azúcar con respecto a la pectina.</p> <p>Enfriamiento excesivo.</p>
Compresión del gel, visualización de agua en el producto.	<p>Alta acidez.</p> <p>Baja cantidad de pectina.</p> <p>Alta cantidad de azúcar.</p> <p>Exceso de agua.</p>

Defecto	Causas
Cristalización	Alta cantidad de azúcar. Acidez muy alta o muy baja. Exceso de cocción.
Cambios de color	Exceso de cocción. Deficiente enfriamiento Contaminación con metales.
Crecimiento de microorganismos en la superficie	Alta presencia de humedad. Contaminación antes cerrar los envases. Envases no herméticos.

Fuente: (Coronado Trinidad & Hilario Rosales, 2001)



## 2. Análisis del macroentorno

En esta sección se detalla las fuerzas que impactarán indirectamente en una empresa que pretende producir y comercializar mermelada de frutas. Son seis fuerzas que se van a analizar, la primera es Demográfica, esta influye positivamente ya que permite conocer si es conveniente lanzar el producto en el mercado definido, luego sigue el factor Económico, el cual se basa en apoyar si es buen momento para empezar a elaborar el producto o no, ya que pueden existir diversas causas que dificulten su producción como la recesión económica, entre otros. Asimismo, se posee el factor sociocultural, el cual estudia la cultura en el que el mercado objetivo se relaciona con el producto en estudio. De la misma forma, se analiza el factor Ambiental, allí se estudia las normas que se deben respetar para no incurrir en sanciones o multas que afecten el medio ambiente con las emisiones que puede producir la empresa. Por último, se examina el factor Tecnológico, en el cual da a conocer los equipos tecnológicos que posibilitan la producción de mermeladas.

### 2.1 Factores demográficos

En el Perú, Lima Metropolitana es la ciudad con mayor cantidad de habitantes abarcando aproximadamente 41.2% del Perú urbano, y en el transcurso de los años esta cantidad ha ido incrementándose. Lima Metropolitana está compuesta por cincuenta distritos, con siete pertenecientes a la provincia del Callao. En el año 2017 se censó 9 569 468 habitantes en Lima Metropolitana, este fue un incremento de 1 086 849 con respecto del anterior censo que fue en el 2007, aproximadamente una variación de un millón de habitantes en diez años, con una tasa de crecimiento 1,2% anual.

Asimismo, se puede observar que el segmento de edad con mayor cantidad se encuentra entre los 25 y 39 años, y en cuanto a nivel socioeconómico, el que posee mayor cantidad en Lima Metropolitana es el NSE C. Con ello, se puede concluir que cada año se incrementará la

población, y desarrollando una óptima fuerza de ventas da lugar a que aumente la demanda del producto.

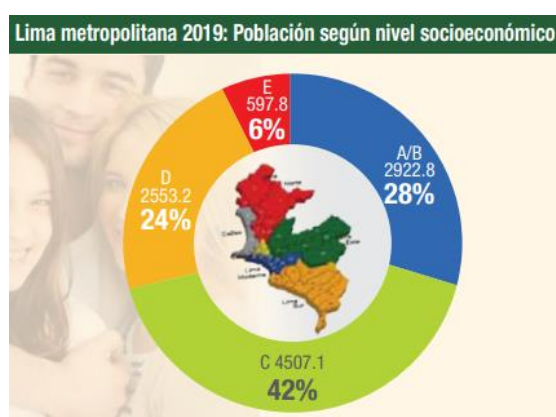


Figura 1. Población de Lima Metropolitana por segmento de edad.

Tomado de CPI (2019) Población

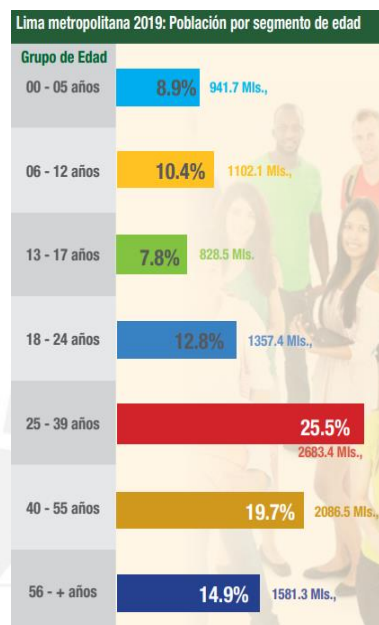


Figura 2. Población de Lima Metropolitana según NSE.

Tomado de CPI (2019) Población.

## 2.2 Factores económicos

En este factor se analizarán tanto el Producto bruto interno (PBI) como la inflación, ya que la variación de estos impacta significativamente en la economía del país. El PBI es uno de los indicadores más representativos del factor económico, en el siguiente gráfico se puede observar que, a partir del año 2010 la variación porcentual del PBI ha ido disminuyendo; sin embargo, desde el 2014, el PBI, ha empezado a adquirir un crecimiento acelerado.

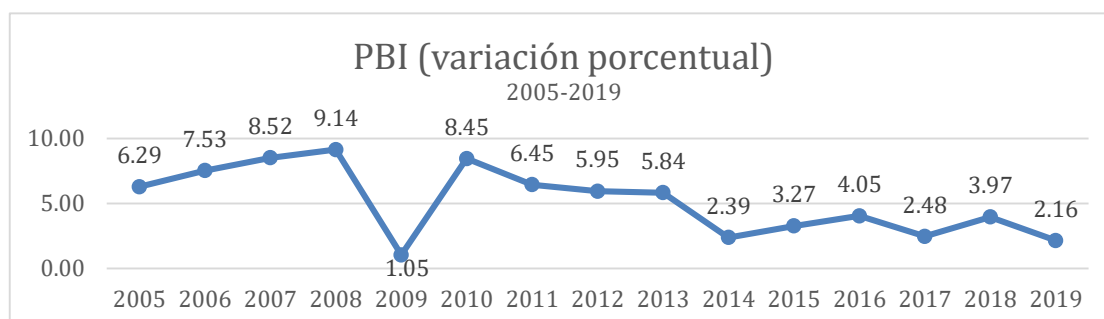


Figura 3. Variación porcentual del PBI.

Tomado de BCRP (2019) Reporte de inflación.

Asimismo, Perú está dentro de los tres primeros países que presentó mayor variación porcentual del PBI en América Latina, ya que en el 2019 obtuvo 2.3% y según el consenso de pronóstico de Latinoamérica en el 2020 se lideraría la tabla con una variación de 3.8%. Lo anterior brinda un escenario óptimo para el desarrollo del producto.

Otro elemento importante dentro de este factor es la inflación, en donde el Perú, es uno de los países que ha obtenido menor variación porcentual, después de Ecuador. Esto es altamente beneficioso para el desarrollo del presente proyecto, ya que influye a que la incertidumbre sea baja y afecta positivamente a la rentabilidad.



Figura 4. Crecimiento del PBI.

Tomado de BCRP (2019) Reporte de inflación.



Figura 5. Variación porcentual de la inflación

Tomado de BCRP (2019) Reporte de inflación.

### 2.3 Factores socioculturales

En Lima, la capital, se caracteriza por ser una ciudad con habitantes que están, la mayoría del tiempo, ocupados tanto en trabajar como en estudiar y una de las primeras ocasiones en la que se reúne la familia es en el desayuno. Por ello, esta comida implica que sea una de las más importantes ya que es el primer alimento de la persona donde va a adquirir las energías y vitaminas necesarias para poder desenvolverse con naturalidad el resto del día, por lo que su rendimiento depende del desayuno. “Un buen desayuno debe incluir cereales (pan, maíz tostado), tubérculos (papa, camote, yuca), lácteos (leche, queso, yogur natural bajos en azúcares) y frutas, que proporcionan fibra, vitaminas y minerales. También se puede acompañar con huevo, aceitunas, palta, entre otros alimentos bajos en sales, azúcares y grasas saturadas.” (Salvatierra: 2020)

Asimismo, una de las grandes preocupaciones de los ciudadanos es poder hacer sus actividades en menor tiempo y ello no es una excepción para el desayuno. Por esta razón, la demanda de productos ya preparados, es decir, listos para comer está en aumento, lo cual permite un desarrollo viable de este producto ya que, a diferencia de las papas, yucas, camotes que necesitan cocción, la mermelada solo se debe untar en el pan o cualquier ingrediente de la preferencia del consumidor. Este aspecto le permite ahorrar tanto el tiempo de preparación como el tiempo de compra ya que los puntos de ventas de estos productos son diversos, se pueden encontrar desde bodegas o minimercados hasta hipermercados o centros mayoristas, de esta manera, este producto permanecerá en la mente del consumidor.

Por otro lado, la mermelada es uno de los alimentos preferidos por los niños y adolescentes, esto se debe a que ellos poseen menor sensibilidad de los dulces; sin embargo, si se realiza este producto con frutos exóticos que no estén muy industrializados, como el aguaymanto, camu camu, café, arándanos, frambuesas, damasco, pitahaya, entre otros, se

obtendrá un producto atractivo para padres y niños, lo que conllevaría a que este producto sea consumido en familia y a su vez recordado mejorando la percepción del cliente.

## **2.4 Factores ambientales**

En los últimos años el gobierno ha tomado mayor conciencia del impacto ambiental que generan las empresas, por lo que viene imponiendo leyes para que se reduzcan los impactos negativos y se mejore la calidad de vida de los ciudadanos. Una de las más recalcitrantes fue la Ley 30884, la cual regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, esto por medio del impuesto al consumo de las bolsas de plástico.

Asimismo, se conocen otras leyes básicas que van dirigidas, principalmente, a las empresas, estas leyes favorecen en la reducción de la contaminación del aire, suelo y agua. Por ello, no se puede desechar cualquier tipo de productos.

Las empresas de este rubro requieren mayor uso del agua, por ello es primordial seguir los lineamientos de la ley de aguas y no sobrepasar los límites, de esta manera se evitarán multas o sanciones más graves.

## **2.5 Factores tecnológicos**

En el Perú existen diversas plantas industriales, las cuales necesitan diferentes maquinarias para el procesamiento de alimentos. Cada uno de ellos especializado para cada tipo de producto, inclusive, si en el país no se encuentra dicha maquinaria especializada, existe la posibilidad de importar los artefactos de modo que poseer todos los elementos necesarios para la elaboración del producto es altamente accesible.

Con respecto a la elaboración de mermeladas, se implementará diversos equipos y máquinas para conservar, lavar y despulpar la fruta, así como, maquinaria para cocer la mermelada o etiquetar los frascos. Para ello, primero será necesario utilizar bidones y silos para almacenar los frutos y demás ingredientes. Además de ello, se utilizará una cinta transportadora

para llevar los frutos y que luego se mezclen en un tanque. Con la mezcla ya formada, se verterá en un calentador de diseño vertical, el cual se caracteriza de ser un eje con paletas rascadoras y por un tubo superior se transportará el vapor resultante de la cocción. Posteriormente, se necesita realizar un enfriado de la mezcla, por lo que se utilizará un enfriador de paletas rascadoras y luego el producto pasará por la envasadora. Finalmente, los frascos con el producto pasarán a la etiquetadora, para ello las etiquetas detallarán la composición y todo lo que deba incluir según la norma técnica.

En conclusión, conseguir los instrumentos, equipos y maquinaria para la elaboración del producto es fácil, sobre todo porque ahora su búsqueda es a través de internet por lo que no es necesario ir hasta el centro de ventas y realizar las compras.

## **2.6 Resumen de los factores que más afectan al sector.**

Se puede concluir que unos de los factores que impacta positivamente al sector son los factores demográfico y económico. Esto debido a que la mayor cantidad de la población se encuentra en Lima Metropolitana, asimismo se puede observar que este va incrementándose y con ello aumenta la probabilidad que el mercado objetivo se incremente. Por otro lado, se ha demostrado que, en el país, la tasa de inflación es baja y en el año 2019 se registró un aumento de las inversiones extranjeras directas en América Latina y el Caribe, estando Perú dentro de los cinco países que más inversión obtuvo, lo que implica que sí existe una economía sustentable para poder realizar este proyecto.

Sin embargo, existe un factor que lo afecta negativamente, este es el factor ambiental porque, al ser un producto comestible, este requerirá de alta supervisión con respecto al seguimiento de los estándares de calidad y salubridad, suministrados por las normas técnicas nacionales, además de las estandarizaciones que la empresa de este proyecto aplique, para que así no se afecte al producto con la presencia de microorganismos.

### 3. Análisis del microentorno

#### 3.1 Factores que influyen en la rivalidad

En este inciso se analizará, principalmente, lo que influye en el microentorno, estos son las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y la dinámica de la competencia.

##### 3.1.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto ya que, actualmente, existe una gran variedad de empresas que producen mermeladas de frutas en donde se requerirá una penetración de mercado para poder obtener mayor dominio de este poder. Como se puede observar en la Figura 6 existen marcas representativas y con mucha fidelidad por parte de las amas de casa, las cuales son las que mayormente realizan la compra de este producto, entre las principales marcas están Fanny, A-1, Gloria y Florida.

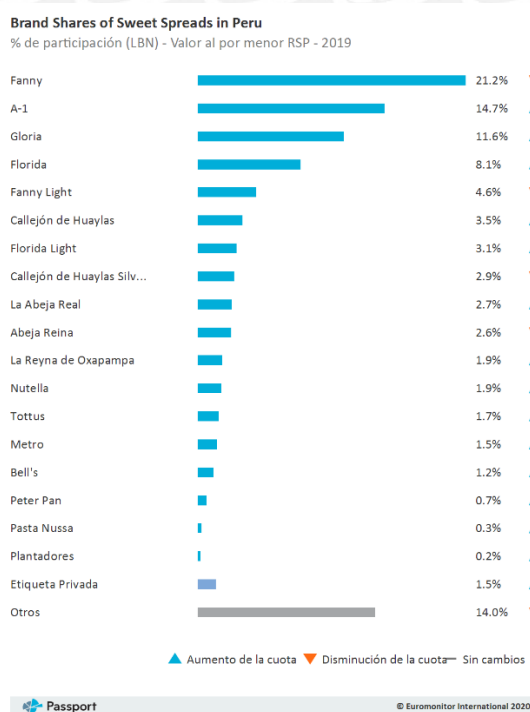


Figura 6. Marcas de productos dulces para untar en Perú.

Tomado de Euromonitor Passport

### 3.2 Poder de negociación de los proveedores

Las principales materias primas que se utilizará para la producción de mermelada serán la fruta y el azúcar. Actualmente existen diversos productores de azúcar por lo que su poder de negociación es bajo, es decir, si no se llega a un acuerdo o este se cambia, como empresa se nos es fácil conseguir esta materia prima en otro proveedor.

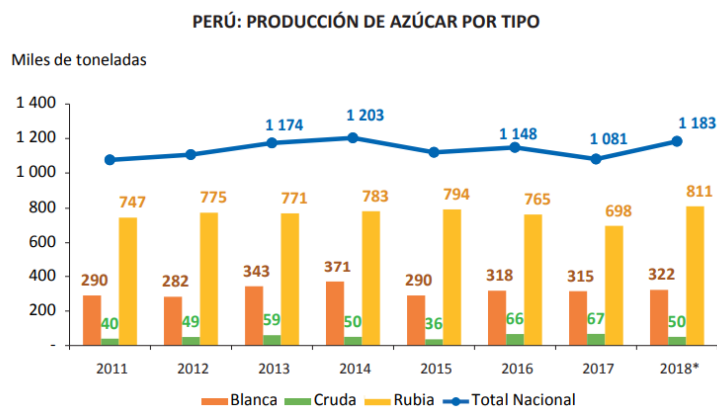


Figura 7. Producción por tipo de azúcar en Perú.

Tomado del MINAGRI

Para la producción de mermeladas se utilizará azúcar rubia, este es aproximadamente el 73% del total que se produce anualmente y se han identificado 6 productoras de azúcar que poseen mayor participación en el mercado, de las cuales Casa Grande cuenta con 18% de participación, seguida de Laredo, 15.6%; Cartavio, 12%; Paramonga, 12%; Coazucar, 11% y finalmente San Jacinto con 9%. De la misma manera sucede con la fruta, existen diversos productores de fruta, y el lugar en donde existe mayor abastecimiento de frutas es el Mercado N° 2 de Frutas de Lima, en este lugar ingresan toneladas de frutas al día por lo que posee mucha diversidad y diversos productores de los que se puede elegir, por ende, su poder de negociación es muy bajo.

### 3.3 Amenaza de productos sustitutos

Los acompañantes dulces más usuales para untar el pan son la miel, crema de avellanas y el manjar blanco. Estos tres tipos de productos comparten la propiedad de brindar energías para el día. La desventaja de estos productos es que el consumidor no percibe la textura del

producto que para el caso de las mermeladas son los frutos, asimismo estos difícilmente son destinados para el desayuno, el cual es el periodo del día en el que se ha enfocado la mermelada, pese a ello se implementarán estrategias de posicionamiento que ayudarán a distinguir el producto.

### **3.4 Amenaza de nuevos competidores**

Para mitigar el impacto que ofrece esta amenaza se establecen barreras de entrada. Entre las barreras de entrada más importante está la economía de escala, de este modo se impide que sus costos disminuyan haciéndola menos rentable con respecto a las empresas ya establecidas.

#### **Economías de escala**

La mermelada en sus presentaciones con menor volumen posee bajo precio en comparación de otros productos dulces que se usan para untar en el pan, galleta u otros productos consumibles para el desayuno, asimismo, produce mayor cantidad a menor costo por esta razón, las economías de escala forman parte de la barrera de entrada para nuevos competidores ya que se puede visualizar el concepto en la producción y comercialización de mermeladas.

#### **Diferencias de productos en propiedades**

Asimismo, se realizará una diferenciación en el producto, esto radica en la producción de mermeladas de frutas diferentes a la fresa, con ello se poseerá propiedades y beneficios más focalizados, así como la diversificación de sabores a base de frutas naturales y sin la utilización de saborizantes.

Otro de los mayores obstáculos es poder regirse a todos los regímenes sanitarios impuestos por el gobierno para asegurar la inocuidad del producto, por lo cual es fundamental poseer certificaciones que corroboren que se está cumpliendo las medidas necesarias para no poner en riesgo la salud del consumidor.

### 3.5 Dinámica de la competencia

Entre las empresas productoras de mermelada más posicionadas están Fanny, A-1, Gloria y Florida; entre estas, Fanny se encuentra liderando la lista con un 21.2% de participación en el mercado nacional. Sin embargo, como se puede observar en la Figura 8, este porcentaje es menor con respecto al año anterior, a diferencia de las otras tres marcas que se han mantenido en su porcentaje o aumentado.

Nombre de marca (GBO)	Nombre de la empresa (NBO)	Tipo de datos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fanny (Empresas Carozzi SA)	Molitalia SA	Valor al público RSP	24.0	24.3	24.5	24.5	23.1	21.2
A-1 (Corporación Custer SA)	Industrias Alimentarias SRL	Valor al público RSP	13.0	13.2	13.6	13.8	14.2	14.7
Gloria (Gloria SA, Grupo)	Gloria SA, Grupo	Valor al público RSP	10.5	10.7	11.0	11.1	11.4	11.6
Florida (GW Yichang & Cía SA)	GW Yichang & Cía SA	Valor al público RSP	7.6	7.7	7.8	7.8	8.1	8.1

Figura 8. Porcentaje de participación de marcas de productos dulces para untar en Perú.

Tomado de Euromonitor Passport

### 3.2 Análisis estructural del sector

Con respecto al Poder de negociación de los compradores, se debe manejar con cuidado ya que, actualmente existen varios productores de mermelada altamente posicionados por lo cual, los compradores tienen el poder de decidir qué marca consumir. Ante ello se aplicarán diversas estrategias de posicionamiento para que el consumidor se fidelice con nuestra marca, en donde se enfocará la promoción y plaza del producto, así el consumidor obtendrá mayor conocimiento de lo que se ofrece, en favor de sus necesidades y con una fácil accesibilidad al producto.

Por otro lado, si bien el poder de negociación de los proveedores es bajo, se debe establecer alianzas para obtener mejores coordinaciones con los proveedores y con ello mayores beneficios. Con respecto a los productos sustitutos, estos no poseen un alto impacto ya que por lo general el precio es mucho mayor que el de la mermelada de frutas y el elemento

diferenciador es que se puede percibir trozos de fruta, los cuales brindan mayor confianza al consumidor. Por otro lado, con las barreras de entrada impuestas, se reduce la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores, por lo que se debe seguir exponiendo los elementos diferenciadores para mantener altas las barreras. Finalmente, la rivalidad entre competidores es muy alta, como se muestra en la Figura 6. si bien Fanny es la marca con mayor participación en el mercado con 21.2%, este valor ha disminuido con respecto a periodos pasados, lo que significa que está perdiendo parte de su mercado objetivo.

### **3.3 Benchmarking de las empresas de la competencia**

#### **3.3.1 Identificar a los principales competidores y describir sus características.**

Como se puede observar en la Figura 8. las marcas más representativas en el sector de productos dulces envasados para untar son Fanny, A-1, Gloria y Florida.

La marca Fanny se posiciona como la que posee mayor participación y con un menor precio del producto, sin embargo, es la que ofrece menor variedad de sabores.

En segundo lugar, está la marca A-1 con un precio mayor al mercado, pero con un incremento del 0.5% en participación, a diferencia de la marca Fanny, esta ha obtenido un continuo incremento en la participación desde el 2014 hasta 2019, Fanny solo obtuvo crecimiento hasta 2017, luego decreció en 1.4% y en el 2019 decreció 0.9 %, asimismo, A-1 se enfoca en los niveles socioeconómicos A y B.

El tercer lugar lo ocupa la marca Gloria, también con un continuo crecimiento, pero de menor proporción, con un incremento de alrededor 0.3% anual. Finalmente, la marca Florida, el cual también posee un precio menor al mercado logró permanecer con un 8.1 % el último año.

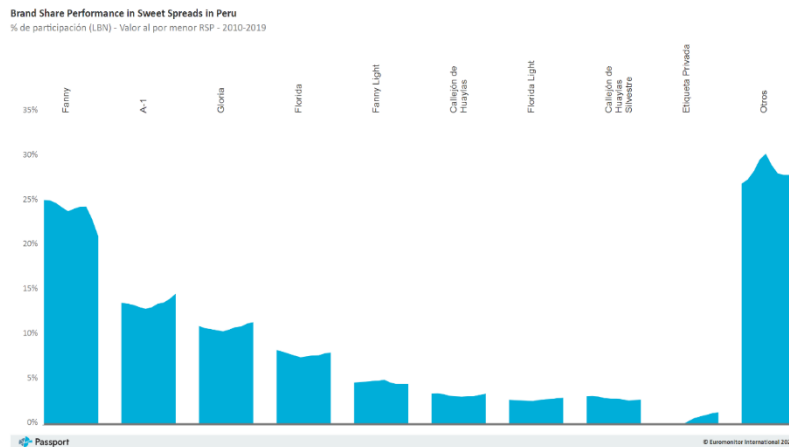


Figura 9. Participación de marcas de productos dulces para untar en Perú.

Tomado de Euromonitor Passport

### 3.3.2 Analizar los factores de éxito

#### a. Precios competitivos

Las compañías que fabrican mermeladas de la marca Fanny, Gloria y A-1 poseen una alta estrategia de precios, por ello sus precios no varían en gran proporción, sin embargo, Fanny trata de ofrecer el menor precio de venta con respecto a sus competidores, al ser más accesible a los consumidores, obtiene mayores ventas y con ello mayor rotación. La segunda marca con precio accesible es Florida, sin embargo, no logra aumentar su participación.

#### b. Tecnología de producción

La empresa Molitalia, encargada de la producción de mermeladas Fanny, viene produciendo diversos tipos de productos alimenticios empaquetados desde hace más de 50 años y cada periodo esta empresa se encarga de invertir en mejoras y ampliación de la planta de producción, de esta manera, la marca Fanny puede aumentar la capacidad de producción y disminuir el costo unitario del producto a partir de las máquinas y equipos que posee.

Por ello, Molitalia ejemplificaría un modelo a seguir, sin embargo, ya que no se posee los años de experiencia de esta empresa, se puede comenzar ubicando la planta en un lugar

estratégico a los centros de distribución, además de ello, que posea el permiso para que una planta industrial se desarrolle sin que perjudique la salud de algún ciudadano.

### **c. Publicidad**

El medio que la empresa Molitalia utiliza para difundir los productos referentes a la mermelada es más percibido por los diseños en góndolas de los diferentes puntos de venta y el segundo medio más percibido es por televisión en los comerciales. Estos canales son útiles, no está potenciando el uso de los canales modernos como las redes sociales o páginas web ya que, si bien Molitalia posee una página web donde muestra los diversos productos que comercializa, no entrega mayor detalle de las características que desea saber el consumidor, no se obtiene precio, puntos de venta o beneficios.

### **d. Cobertura de mercado**

Debido a la amplia experiencia que posee Molitalia en el mercado, esta pudo segmentar adecuadamente el mercado objetivo, junto a los análisis del perfil del consumidor se incrementa anualmente, hasta el 2018 la participación del mercado. Actualmente, su marca de mermeladas Fanny ha logrado cubrir todo el mercado nacional, posicionándola como la marca con mayores ventas, sin embargo, en el 2019 disminuyó su participación, esto debido a que no se realiza un correcto seguimiento de la distribución en los puntos de venta y/o el posicionamiento de marca está disminuyendo provocando que las ventas disminuyan.

### **e. Posicionamiento de marca**

El posicionamiento establecido por la marca Fanny se basa en la aplicación de ventajas competitivas, esto debido a que el producto posee diferentes presentaciones cada uno con un precio, volumen y diseño diferente, además la cobertura de su canal de distribución es muy amplia y sobre todo siempre muestra una imagen familiar distintiva en el transcurso del tiempo.

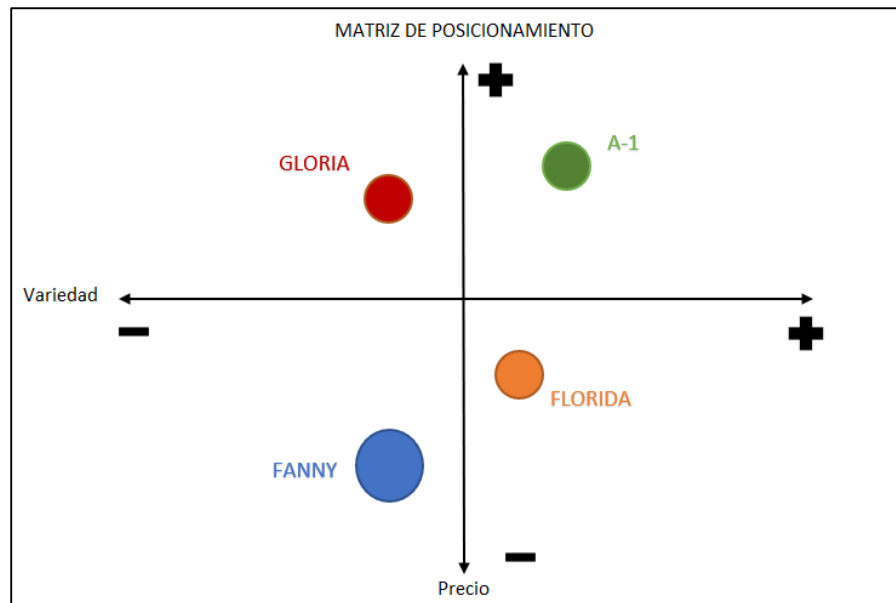


Figura 10. Matriz de posicionamiento

### f. Desarrollo e innovación

Las mayores innovaciones las enfoca en el empaque del producto, estas son realizadas por la empresa La Agencia, en donde prioriza que la imagen que da a conocer sea más moderna y cercana al consumidor, asimismo surgió la idea de ocupar un envase de 200 gr, de modo que cuando el consumidor termine el producto, el envase de vidrio le sirva como dulcera.

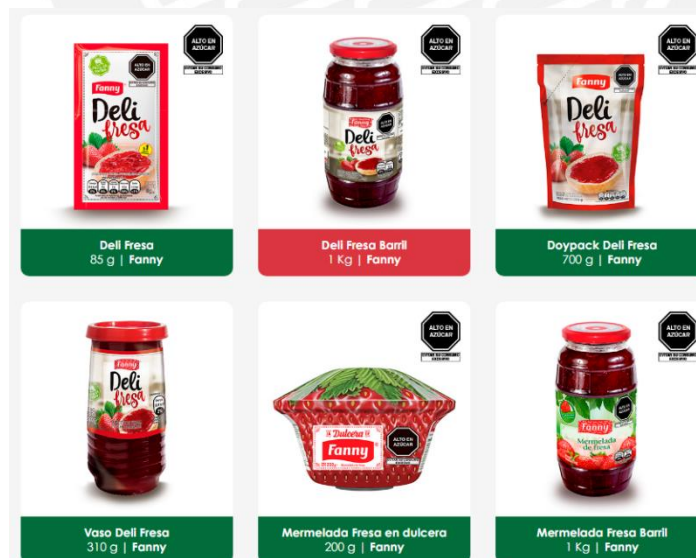


Figura 11. Modelos de presentación de mermeladas Fanny.

Tomado de Molitalia

### **g. Cultura de calidad**

La empresa Molitalia implementa una cultura de calidad en toda la organización, basada en estandarizar el correcto proceso de la mermelada, logrando la inocuidad del producto en favor al consumidor. Algunos de los valores que deben estar presentes son la limpieza, orden, puntualidad, cooperación, entre otros, acompañados de estos se emplean buenas prácticas. Asimismo, la implementación del método de las 5s es altamente beneficioso, por lo que puede lograr el orden, limpieza, estandarización y el continuo seguimiento para que se cree una cultura de calidad perteneciente a la organización.



## **4. Análisis del sector industrial**

### **4.1 Evolución del mercado**

Como se puede observar en la Figura 8, el porcentaje de participación del consumo de mermeladas ha ido incrementándose desde el 2014, asimismo, las cuatro marcas que se muestran conforman alrededor del 50% del total del mercado. Sin embargo, según Euromonitor se pronostica que las ventas van a dejar de incrementarse, esto debido a que cada vez la proporción del mercado que desea seguir un estilo de vida más saludable está aumentando, y aunque el producto sea beneficioso en muchos aspectos, posee alto contenido de azúcar y ello se ve evidenciado en el empaque. Asimismo, existe mayor preocupación por parte de los consumidores de recibir un producto que contenga lo que realmente se exhibe, ya que de no hacerlo incurriría en pérdida de mercado, como el caso del Grupo Gloria, el cual tuvo problemas en el producto lácteo por reflejar una imagen del producto con propiedades que no eran reales.

### **4.2 Participaciones de mercado de los competidores**

Como se puede observar en la Figura 8, los principales competidores pertenecen a las marcas Fanny (21.2 %), A-1 (14.7 %), Gloria (11.6 %) y Florida (8.1%). Además, como se pudo detallar anteriormente, la diferencia de precios no es significativa, mas sí la variedad de sus productos y presentaciones, muchas de ellas han innovado con la implementación de uva, durazno, mango, papaya, maracuyá, aguaymanto o sauco, excepto la marca Gloria que sigue produciendo solo la mermelada de fresa en cinco distintos volúmenes, por ello, si no implementa nuevas estrategias va a disminuir su participación como lo que está ocurriendo con la marca Fanny.

### **4.3 Descripción de los canales de distribución utilizados**

Debido a la época moderna en la que se vive, existe dos medios por los que el consumidor puede obtener el producto, el más utilizado sigue siendo que el cliente se acerque a la tienda, con mayor porcentaje las bodegas con 44.6 %, le sigue los centros minoristas con 35.1 % y finalmente las tiendas modernas con un 19.7 %, del cual el 8 % pertenece a los hipermercados y el 7.4 %, a los supermercados.

Como se puede observar en la Figura 11, ninguno de los datos ha tenido variabilidad significativa, por ende, se debe potenciar la distribución de comestibles tradicionales como bodegas o centros minoristas ya que esos son los lugares más cercanos al cliente.

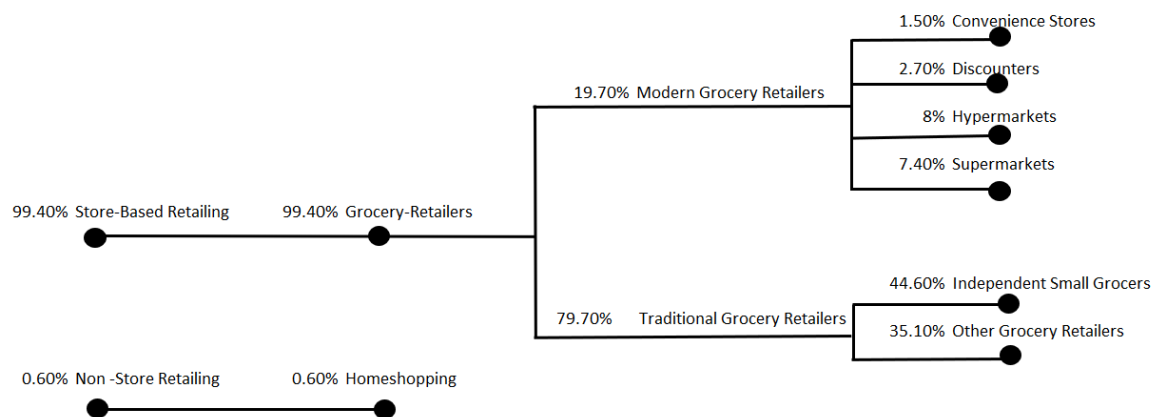


Figura 12. Canales de distribución de productos dulces para untar en Perú.

Tomado de Euromonitor Passport

#### 4.4 Tecnologías utilizadas

Para la fabricación de mermelada de frutas es necesario poseer los equipos que mantengan en buenas condiciones la materia prima, es decir, azúcar y la fruta ya que, de existir humedad o una mala refrigeración se pueden obtener grandes pérdidas, asimismo, se debe prever que no se afecten las propiedades de la fruta como el color o sabor. Para ello, se necesita equipos tecnológicos de los que pueda permitir su automatización, de esta manera se podrá controlar y monitorear los procesos sin la necesidad que se traslade a planta, asimismo evitar malograr equipos o incurrir en peligros como incendios, por ejemplo, la activación de rociadores automáticamente cuando se detecta humo ayuda a mitigar los posibles peligros que pueden existir.

## 5. Planeamiento estratégico

En este acápite se analizará los factores externos e internos y la importancia de cada uno de ellos.

### 5.1 Matriz FODA

Se realizará el análisis FODA para poder analizar la situación actual en la que se encuentra el sector de mercado con respecto a los otros mercados y la competencia. Con ello estudiado se podrá realizar estrategias más eficientes para que el producto exista y se acomode mejor en el sector. Para ello primero se analizarán las matrices EFI y EFE.

#### a) Matriz EFI – Evaluación de factores internos

En esta matriz se realiza un cuadro de doble entrada, en el cual se desea obtener un valor cuantitativo de los factores internos, para ello se asigna un puntaje de acuerdo a cuánto influye un factor, en poca o gran medida, a otro factor, por ejemplo, se realiza la pregunta si la fortaleza 1 (F1) influye significativamente en la debilidad 1 (D1), con ello se realiza una asignación de puntajes entre 0 y 5, siendo 5 el puntaje que apoya positivamente y 0, lo contrario. Esto se realiza para todos y luego se obtiene el peso correspondiente a cada factor interno. A continuación, se presentan los factores internos:

Tabla 2.

*Factores internos*

Fortalezas	Debilidades
1. Producto hecho con particulares beneficios.	1. Altos costos en control de calidad y salubridad.
2. Capacidad de innovación en lanzamientos productos con diferente materia prima.	2. La mermelada es un producto perecible.
3. Conocimiento de los equipos tecnológicos necesarios.	3. Dificultad de entrar al mercado por la gran cantidad de marcas.
4. Promueve el consumo de frutas exóticas.	4. Alto costo inicial en publicidad y promoción.
5. Diversos tipos de presentaciones para que sea atractivo para el gusto del consumidor.	5. Alto contenido de azúcar que será evidenciado por los octógonos.
6. Precios accesibles y competitivos.	
7. Procesos poco complejos.	

Tabla 3.

*Asignación de puntaje*

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	Puntaje	Peso
F1								0	2	0	0	2	4	4%
F2								2	4	4	2	0	12	12%
F3								0	0	5	0	0	5	5%
F4								2	0	2	2	0	6	7%
F5								2	2	4	2	0	10	11%
F6								3	2	2	0	0	7	8%
F7								2	3	2	0	0	7	8%
D1	2	0	0	0	3	4	2						11	12%
D2	3	0	0	0	0	2	3						8	9%
D3	2	2	1	0	2	0	2						9	10%
D4	2	2	0	0	0	2	2						8	9%
D5	1	0	0	1	3	0	0						5	5%
Total													92	100%

La fortaleza más resaltante es la capacidad de innovar en el lanzamiento de productos utilizando diferentes materias primas. Resaltando frutos que no son comúnmente comercializables como: el aguaymanto, albaricoque, frambuesa, camu camu, arándanos, mora, entre otros.

Por otro lado, se observa que la debilidad más importante es la posesión del buen control de calidad y salubridad. Esto último es muy coherente con la propuesta de negocio, ya que la causa de que los frutos mencionados anteriormente no sean altamente producidos se debe a que muchos de ellos necesitan permanecer refrigerados, adquiriendo un incremento en el costo de producción. Sin embargo, de acuerdo al MINAGRI, la demanda de los frutos exóticos se ha incrementado y no solo en exportaciones, sino también a nivel nacional. Con esto último, se puede inferir que la producción con frutos exóticos sería demandable a nivel nacional.

Con los factores internos establecidos, y su peso correspondiente, se prosigue con la calificación del 1 al 5, siendo el 1 el de menor relevancia o importancia y el 5 el que posea mayor importancia.

Tabla 4.

*Matriz de factores internos*

Factores internos	Peso	Calificación	Puntuación
<b>Fortalezas</b>			
Producto que evita enfermedades neurodegenerativas.	4.35%	4	0.17
Capacidad de innovación en lanzamientos productos con diferente materia prima.	13.04%	3	0.39
Conocimiento de los equipos tecnológicos necesarios.	5.43%	3	0.16
Promueve el consumo de frutas exóticas.	6.52%	3	0.19
Diversos tipos de presentaciones para que sea atractivo para el gusto del consumidor.	10.87%	4	0.43
Precios accesibles y competitivos.	7.61%	4	0.30
Procesos poco complejos.	7.61%	4	0.30
<b>Debilidades</b>			
Altos costos en control de calidad y salubridad.	11.96%	1	0.12
La mermelada es un producto perecible.	8.70%	2	0.17
Dificultad de entrar al mercado por la gran cantidad de marcas.	9.78%	2	0.20
Alto costo inicial en publicidad y promoción.	8.70%	1	0.09
Alto contenido de azúcar que será evidenciado por los octógonos.	5.43%	1	0.05
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.59</b>

Con ello se obtiene un puntaje total de 2.59, este servirá para saber mejor en qué cuadrante posicionarse y qué estrategia seguir.

## b) Matriz EFE – Evaluación de factores externos

Al igual que la matriz anterior, en esta matriz también se realiza un cuadro de doble entrada, en el cual ahora, los factores a analizar son externos, para ello se asigna un puntaje de acuerdo a cuánto un

factor influye, en poca o gran medida, a otro factor, por ejemplo, se realiza la pregunta si la oportunidad 1 (O1) influye significativamente en la amenaza 1 (A1), esto se realiza para todos y luego se obtiene el peso correspondiente a cada factor externo.

Tabla 5.

*Factores externos*

Oportunidades	Amenazas
1. Bajo poder de negociación de los proveedores.	1. Aumento de consumo de productos más saludables.
2. Creciente consumo de productos que contengan frutos exóticos.	2. Cambios climáticos por temporadas que afecten a la agricultura.
3. Existencia de mayor consumo de productos nacionales.	3. Mayor rigurosidad en normas técnicas gubernamentales que perjudiquen en costos.
4. Existencia de más medios para promover el producto.	4. Alto poder de negociación de los clientes
5. Falta de diversificación del producto con otros frutos diferentes a la fresa.	5. Inestabilidad política que retraiga la inversión en el sector.
6. Nuevas tecnologías de procesamiento.	6. Bloqueos de carretera para el abastecimiento de materia prima.

A diferencia del análisis anterior, de los factores internos, en este, no se posee control de cada oportunidad o amenaza que se presente. Sin embargo, lo óptimo a realizar es, primero, identificar que situaciones van a surgir y cuando ello ocurra se pueden establecer medidas para enfrentar cada uno de los factores.

Por otro lado, el peso de cada factor será asignado de acuerdo a la proporción del puntaje de cada fila entre el puntaje total.

Tabla 6.

*Asignación de puntaje*

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Puntaje	Peso
O1							4	4	2	0	0	0	10	17%
O2							4	2	0	3	0	0	9	15%
O3							4	2	2	0	0	0	8	13%
O4							3	0	0	4	2	1	10	17%
O5							2	2	0	2	0	0	6	10%
O6							0	0	2	0	0	0	2	3%
A1	2	2	2	0	1	0							7	12%
A2	1	0	0	0	1	0							2	3%
A3	0	1	1	0	0	1							3	5%
A4	0	0	0	0	1	0							1	2%
A5	0	0	0	1	0	0							1	2%
A6	1	0	0	0	0	0							1	2%
Total													60	100%

En este caso, se obtuvo un empate de importancia entre el bajo poder de negociación de los proveedores y la existencia de diferentes medios para poder promover el producto. Por un lado, tener una ventaja frente a los proveedores resulta beneficioso al momento de querer conseguir otro proveedor, así como, poder efectuar alianzas estratégicas que ayude a imponer barreras de entrada a posibles futuros competidores. Por otro lado, en el aspecto de la promoción del producto, al saber la localización de donde se va a ofertar el producto es más accesible saber cómo y donde el consumidor tiene que percibir el lanzamiento del producto. De esta manera, los clientes potenciales sabrán donde conseguirlo.

Tabla 7.

*Matriz de factores externos*

Factores externos	Peso	Calificación	Puntuación
<b>Oportunidades</b>			
Bajo poder de negociación de los proveedores.	17%	4	0.67
Creciente consumo de productos que contengan frutos exóticos.	15%	4	0.60
Existencia de mayor consumo de productos nacionales.	13%	4	0.53
Existencia de más medios para promover el producto.	17%	4	0.67
Falta de diversificación del producto con otros frutos diferentes a la fresa.	10%	4	0.40
Nuevas tecnologías de procesamiento.	3%	3	0.10
<b>Amenazas</b>			
Aumento de consumo de productos más saludables.	12%	2	0.23
Cambios climáticos por temporadas que afecten a la agricultura.	3%	2	0.07
Mayor rigurosidad en normas técnicas gubernamentales que perjudiquen en costos.	5%	2	0.10
Alto poder de negociación de los clientes	2%	1	0.02
Inestabilidad política que retraiga la inversión en el sector.	2%	1	0.02
Bloqueos de carretera para el abastecimiento de materia prima.	2%	1	0.02
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.52</b>

En esta matriz se obtiene un total de 2.52, el cual sirve para saber mejor en qué cuadrante posicionarse y por ende saber qué estrategia seguir.

c) Matriz interna – externa

Los puntajes obtenidos en ambas matrices son 2.59 y 2.52, con ello se posicionaría en el cuadrante V, en el cual su prescripción es retener y mantener aplicando una estrategia de penetración en el mercado y/o desarrollo de productos.

		Totales valores ponderados matriz EFI		
		fuerte 3,0 a 4,0	promedio 2,0 a 2,99	débil 1,0 a 1,99
Totales valores ponderados matriz EFE	alto 3,0 a 4,0	I	II	III
	medio 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	bajo 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Figura 13. Matriz E-I

Por otro lado, se muestra la matriz FODA, en donde se establecen las estrategias FO, DO, FA y DA.

Tabla 8.

*Matriz FODA: Oportunidades*

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Oportunidades	<p>F2-O3 Lanzamiento de nuevos productos de origen nacional.</p> <p>F1-F4-O2 Lanzamiento de productos en donde se promueva el consumo frutos exóticos con diferentes beneficios cada uno.</p> <p>F3-O6 Conocimiento de nuevos equipos aplicando con mayor nivel tecnológico.</p> <p>F5-O1 Alianza con proveedores de envases para diversificar las presentaciones de los productos.</p> <p>F6-F1-O5 Promoción del producto resaltando el precio accesible y sus beneficios.</p> <p>F7-O6 Posibilidad de automatizar ciertos procesos gracias a las nuevas tecnologías.</p>	<p>D3-O2 Creciente consumo de productos que contengan frutos exóticos que permitan entrar al mercado.</p> <p>D4-O4 Diversificar el costo de promoción a través de los distintos medios.</p> <p>D1-O6 Equipos tecnológicos que permitan reducir costos en calidad y salubridad.</p> <p>D2-O1 Establecer alianzas con los proveedores para obtener toda la materia prima en buen estado y lograr aumentar su conservación.</p> <p>D5-O3-O5 Promoción de productos nacionales que contengan frutos exóticos que disminuyan el efecto de visualización de los octógonos.</p>

Tabla 9.

*Matriz FODA: Amenazas*

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Amenazas	F6-A1 Precios más accesibles a diferencia de los productos más saludables.	D4-A4 Incurrir en publicidad a través de medios modernos poco costosos como Facebook, WhatsApp, entre otros.
	F4-A2 Productos variados en frutos para que el factor climático solo afecte algunos tipos de frutos.	D1-A3 Emplear equipos que permitan asegurar la salubridad del producto y evitar incumplir con las normas técnicas.
	F7-A3-F3 Procesos poco complejos que permitan a la empresa enfocarse en los controles de salubridad con ayuda de los equipos tecnológicos para reducir errores.	D2-A6-A2 Tener capacidad para almacenar materia prima para las temporadas en las que disminuirá la cantidad por factores climáticos o bloqueos de carretera.
	A6-F2 Lanzamiento de productos que no de procedan fuera de la región.	D3-A5 Cuando se logre entrar al mercado, reforzar las barreras de entrada en donde la inestabilidad política puede ayudar.
	F1-A4-F6 Precios que atraigan la atención de los clientes promocionando sus beneficios.	D5-A1 Innovar en materia prima que reduzca la utilización de azúcar (stevia) de modo que el producto se vuelve más saludable y se evitan los octógonos.
	F5-A5 Economías de escala con equipos tecnológicos inherentes a la inestabilidad política que impida la entrada de nuevos competidores.	

## 5.2 Lineamientos estratégicos

Para poder establecerse como una de las empresas más reconocidas en el sector alimenticio de productos dulces envasados por su calidad y capacidad de innovación, se deben implantar propuestas de valor enfocadas en sus características distintivas, para ello se puede incluir diferentes presentaciones de los productos, en los cuales, la implementación de frutos

diferentes a la fresa, brindara beneficios focalizados dependientes a la necesidad del consumidor.

Los objetivos, para llegar a la meta establecida anteriormente, se detallan a continuación:

- Lograr la recuperación de lo invertido en un plazo no mayor a 2 años.
- Obtener un crecimiento en las ventas de 3 a 5 % anualmente.
- Lograr una participación del 8% del mercado el primer año
- Innovación anual de la presentación y diseños de los productos que sea atractivo para el consumidor.
- Colocar mayor variedad de productos a partir del quinto año.
- Implementar políticas de mejoras continuas para aumentar la percepción de la calidad del producto.

Se elige una participación del mercado del 8% debido a que este es el valor que Florida obtuvo en el 2019, por eso el proyecto, como mínimo debe comenzar en 8% con un incremento promedio del 5% anual. En un horizonte de 5 años se lograría ocupar un 10% del mercado, superando a Florida y siendo una de las tres mejores empresas productoras de mermeladas.

### **5.3 Cadena de valor del sector**

Para este producto es importante las actividades de soporte como las primarias, en las de soporte, en cuanto a logística interna se debe emplear un correcto cálculo de la materia prima a recibir ya que se cuenta con fruta la cual se debe recepcionar en compartimentos refrigerados para que no se malogren y no se puede exceder la capacidad de estos. Con respecto a las operaciones, es fundamental que se cumplan y controles los estándares de calidad y salubridad. Asimismo, la distribución en los puntos de venta debe estar bien definida, teniendo en cuenta que el consumidor compra el producto en bodegas y centros minoristas. De igual manera, este producto se promociona resaltando sus beneficios y teniendo en cuenta las necesidades del

consumidor. Para complementar las actividades de soporte, es importante implementar un servicio postventa que recepcione recomendaciones o quejas para poder obtener una retroalimentación y mejorar en ese aspecto.

Para las actividades primarias es importante que la infraestructura permita soportar la capacidad de producción que la empresa ha establecido, asimismo se necesita seleccionar y capacitar a los trabajadores, así como el interés en promover la cultura organizacional y de calidad, la que a largo plazo favorecerá a la compañía. Igualmente es indispensable el desarrollo tecnológico, el cual ayuda a disminuir costos.



## 6. Conclusiones

Existe un mercado potencial en el sector de producción de mermeladas de frutas ya que, en el macroentorno se pudo evidenciar que la población aumenta 1.2% al año y con ello la demanda de quienes consumen este producto, además del análisis en el factor económico, el cual ayuda a conocer que es viable poder implementar este proyecto debido al crecimiento del PBI de los últimos años.

Por parte del microentorno, se puede analizar en la marca Fanny que, actualmente lidera el mercado, está disminuyendo su participación en el mercado de productos dulces y, por otro lado, Gloria, uno de los que también lidera este rubro, se ha quedado estancado en un 11% debido a que no ofrece variedad de frutos, solo utiliza la fresa. Ello permite introducir un producto con diversos frutos e incluso para diferentes necesidades, como es el caso de las personas que padecen de diabetes, quienes se caracterizan por no poder consumir productos a base de azúcar. Esto se soluciona incorporando a la línea de producción, mermeladas a base de stevia, excluyendo completamente el uso del azúcar. Además, este producto, no solo resultará atractivo para personas con diabetes sino para todas las personas que excluyan, en su mayoría, el consumo de productos altos en azúcar.

Por ello, una de las estrategias es promover la variedad de la materia prima de los productos, ya que los frutos se obtienen por temporadas, es decir, va a existir ciertos periodos en los que no se va a obtener la cantidad regular de determinadas frutas por lo que se puede cambiar por otro respetando las normas técnicas, porque todos los frutos no poseen la misma cantidad de sacarosa y por ende, este factor afectará la cantidad de los grados Brix, los cuales se deben regular para ser ofrecidos al público.

Finalmente, la implementación de alianzas con proveedores clave es importante ya que, ayudará a obtener productos con alta calidad y disminuir las pérdidas en el proceso de selección.

## 7. Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2019) Niveles

socioeconómicos 2012-2019. Lima

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y

proyecciones macroeconómicas 2019-2020, Setiembre 2019. Lima: BCRP.

CARRILLO, Miguel

2019 “Publican el Reglamento de la Ley N °30884”. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Recuperado de:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/miguelcarrillo/2019/08/23/publican-el-reglamento-de-la-ley-n-30884-ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-o-envases-descartables-decreto-supremo-n-006-2019-minam/>

CEPAL (2019) La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe. Santiago. Recuperado de

[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46450/S2000595\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46450/S2000595_es.pdf)

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2011 *Ley N.º 30884*. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables.

Coronado, Myriam e Hilario, Roaldo.

2001 Elaboración de mermeladas. Lima, Perú: Centro de Investigación, Educación y Desarrollo.

Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI)

(2018) Etiquetado nutricional en alimentos y bebidas envasadas. Lima: CPI.

Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI)

(2019). Perú: Población 2019. Lima

Euromonitor International (2019a). HW Packaged Food as % of Total Market in Peru [Base de datos].

Recuperado de Euromonitor Passport database.

Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI)

2019 *Perú: Población 2019*. Lima. Recuperado de

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

El Español (13 de Agosto, 2020). Esta es la razón por qué a los niños les gusta el dulce más que a los mayores. Recuperado de

[https://www.elespanol.com/ciencia/nutricion/20200813/razon-explica-ninos-gusta-dulce-mayores/512449789\\_0.html](https://www.elespanol.com/ciencia/nutricion/20200813/razon-explica-ninos-gusta-dulce-mayores/512449789_0.html)

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2013 Resultados definitivos. Estadísticas censos [informe]. Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1550/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1550/)

Ipsos Apoyo (2019). Alimentación y vida saludable en Lima. Lima. Recuperado de

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

La República (13 octubre, 2020). FMI eleva a 7,3% la proyección de crecimiento de la economía peruana para 2021. Recuperado de

<https://larepublica.pe/economia/2020/10/13/fmi-eleva-a-73-la-proyeccion-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2021/>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2012). IV Censo Nacional Agropecuario

2012. Recuperado de

<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-agropecuario-2012/iv-cenagro-2012>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (2019) Observatorio de commodities: Azúcar. Lima.

Recuperado de

[https://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/96/1/commodities\\_azucar\\_marzo2019.pdf](https://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/96/1/commodities_azucar_marzo2019.pdf)

#### MINISTERIO DE SALUD

MINSA: noticias. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/304733-un-buen-desayuno-evita-el-sobrepeso-y-potencia-el-aprendizaje-en-los-ninos-durante-sus-clases-virtuales>

#### MOLITALIA

Alimentos: Mermeladas. Recuperado de

<https://www.molitalia.com.pe/productos/categorias/alimentos/mermeladas>

Porter, M. E., & Creacions Gràfiques Canigó, S. L. (2017). Ser competitivo: Edición

actualizada y aumentada. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=8wE2DwAAQBAJ>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58–77.

