

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**PUCP**

**ESTUDIO ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE FRUTAS  
DESHIDRATADAS Y FRUTOS SECOS EN LIMA METROPOLITANA**  
Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLERA  
**EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTORA**

Alexandra Natividad Herrera Tafur

**ASESOR:**

Eduardo Nicolas Kieffer Begazo

Lima, Julio, 2020

## RESUMEN

El creciente conocimiento del consumidor sobre los beneficios de llevar una alimentación saludable ha promovido la potenciación de varios sectores de mercado (Sun-Waterhouse, 2011). Por ello, es importante para las industrias alimentarias estar al tanto de las nuevas preferencias del consumidor. Se evidencia la tendencia del consumidor en la demanda creciente en el mercado de los frutos secos y las frutas deshidratadas, por sus componentes nutricionales y su sabor agradable (MINCETUR, 2019). El presente trabajo de investigación contempla la situación actual en la que se encuentra el sector de mercado de frutas deshidratadas y frutos secos en Lima Metropolitana, así como el contexto en el que se desarrolla. De esta forma, se plantea como atractiva la posibilidad de participar en este sector de mercado creciente y dinámico. El objetivo del trabajo es comprobar la viabilidad de la implementación de una nueva empresa que comercialice frutos secos y frutas deshidratadas a través de un estudio estratégico. En este, se realiza el análisis del macroentorno considerando los factores: demográfico, económico, sociocultural, ambiental y tecnológico; a partir de reportes y estudios de diferentes entidades peruanas como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercado (APEIM), y análisis de otras compañías pertinentes. Se realiza el detalle, aplicado al sector de mercado, de las Cinco Fuerzas de Porter, basado en el artículo *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (2008) de Michael Porter, para el análisis del microentorno. Dado que, como él mismo señala, “la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela las raíces de la rentabilidad actual de una industria”. Se realiza también un breve análisis sectorial del mercado a nivel nacional e internacional. Finalmente, se desarrolla el Análisis FODA para mostrar la situación actual en variables internas y externas que intervienen en el sector, y así establecer las estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y reordenamiento que sean necesarias para cumplir los objetivos planteados. Finalmente, se concluye que la implementación de una nueva empresa en el sector de mercado mencionado resultaría rentable en un contexto estándar de economía estable.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años de mi vida, porque muchos de mis logros se los debo a ellos.

Está dedicado a mi hermano, quien con su ejemplo de dedicación y esfuerzo me demostró lo que hace falta para cumplir los sueños.

Finalmente, lo dedico a todos mis familiares y amigos que me apoyaron durante este trabajo.



# ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | v  |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....  | v  |
| CAPÍTULO 1. ESTUDIO ESTRATÉGICO .....   | 1  |
| 1.1.    Análisis del macroentorno .....   | 1  |
| 1.1.1    Factor demográfico.....  | 1  |
| 1.1.2    Factor económico.....  | 3  |
| 1.1.3    Factor sociocultural.....  | 4  |
| 1.1.4    Factor ambiental.....  | 6  |
| 1.1.5    Factor tecnológico.....  | 6  |
| 1.1.6    Conclusiones del macroentorno.....   | 8  |
| 1.2.    Análisis del microentorno .....   | 8  |
| 1.2.1.    Poder de negociación de los compradores.....                                    | 8  |
| 1.2.2.    Poder de negociación de los proveedores.....                                    | 10 |
| 1.2.3.    Amenaza de productos sustitutos.....  | 11 |
| 1.2.4.    Amenaza de nuevos competidores.....   | 14 |
| 1.2.5.    Rivalidad entre competidores existentes.....                                    | 16 |
| 1.2.6.    Estrategia genérica competitiva .....   | 18 |
| 1.3.    Análisis del sector industrial de frutas deshidratadas y frutos secos.....        | 18 |
| 1.3.1.    Evolución del mercado internacional de frutas deshidratadas y frutos secos..... | 18 |
| 1.3.2.    Evolución del mercado de frutas deshidratadas y frutos secos en Perú.....       | 20 |
| 1.3.3.    Materia prima y proveedores .....   | 21 |
| 1.3.4.    Productos sustitutos / complementarios.....                                     | 23 |
| 1.3.5.    Tecnologías de producción utilizadas.....                                       | 24 |
| 1.3.6.    Canales de venta y distribución utilizados.....                                 | 25 |
| 1.3.7.    Principales participantes en el mercado peruano .....                           | 27 |
| 1.4.    Planeamiento estratégico.....   | 28 |
| 1.4.1.    Visión.....   | 28 |
| 1.4.2.    Misión .....  | 28 |
| 1.4.3.    Análisis FODA.....  | 28 |
| 1.4.4.    Definición de estrategias.....  | 31 |
| 1.4.5.    Objetivos estratégicos .....  | 33 |
| CONCLUSIONES .....  | 35 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 37 |
| ANEXOS .....  | 42 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Población Lima Metropolitana .....                  | 1  |
| Tabla 2: Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana ..... | 2  |
| Tabla 3: Nivel Socioeconómico según Zonas.....               | 2  |
| Tabla 4: PBI por Sectores Económicos .....                   | 3  |
| Tabla 5: Matriz de Factores Internos (Matriz EFI).....       | 29 |
| Tabla 6: Matriz de Factores Externos (Matriz EFE).....       | 30 |
| Tabla 7: Matriz FODA .....                                   | 33 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Inflación en Perú. ....  | 4  |
| Figura 2. Índice de producción de frutas .....   | 11 |
| Figura 3. Consumo frecuente de productos comestibles.....                                    | 12 |
| Figura 4. Volumen de Venta de snacks en Perú, 2019. ....                                     | 13 |
| Figura 5: Proporción de Mercado Saludable en Mercado Total en Perú, 2019 .....               | 13 |
| Figura 6. Participación en el mercado de snacks dulces y salados. ....                       | 17 |
| Figura 7. Participación en el sector de mercado de frutos secos y frutas deshidratadas. .... | 17 |
| Figura 8. Producción mundial de nueces (frutos secos).....                                   | 19 |
| Figura 9. Producción mundial de fruta deshidratada .....                                     | 20 |
| Figura 10. Demanda Histórica en Perú.....  | 21 |
| Figura 11. Producción de Frutas. ....  | 22 |
| Figura 12: Importaciones y exportaciones de frutos secos. ....                               | 23 |
| Figura 13. Canales de distribución. ....   | 26 |
| Figura 14. Canales de venta para snacks según NSE.....                                       | 27 |
| Figura 15. Matriz I-E.....   | 31 |

# CAPÍTULO 1. ESTUDIO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el análisis del microentorno y macroentorno para la nueva empresa. Así también, se realiza un breve análisis del sector a nivel mundial y en el Perú. Finalmente, se define la misión, visión, objetivos y estrategias que debería tomar la empresa.

## 1.1. Análisis del macroentorno

Se evalúa a continuación distintos factores que podrían afectar a la empresa externamente, de forma que se pueda determinar si el ambiente es propicio para la implementación de una nueva empresa en el mercado.

### 1.1.1 Factor demográfico.

Se estima que la población actual de Lima Metropolitana sería de 10 580 900 habitantes, siendo San Juan de Lurigancho el distrito más poblado. Como se muestra en la Tabla 1, la población limeña ha ido creciendo a un ritmo aproximado de 1.7% anual y se esperaría que para el 2020 alcance la cifra de 10 721 830 habitantes (CPI, 2019).

Tabla 1

*Población Lima Metropolitana.*

| Área               | Unidad            | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--------------------|-------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Lima Metropolitana | Personas en miles | 9,905 | 10,055 | 10,209 | 10,365 | 10,581 | 10,722 |

*Nota.* Tomado de “Perú: Población 2015-2019”, por Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI), 2019.

De acuerdo con la recolección de datos realizada por la Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercado (2018), la población mayoritaria en Lima Metropolitana pertenece a los sectores socioeconómicos B, C y D, siendo estos dos últimos los que se encuentran en actual crecimiento, como se muestra en la Tabla 2, mientras que la proporción de los sectores

A y B se ha reducido. Además, existe una mayor concentración de limeños pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B en la zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel y la 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina; mientras que, en las demás zonas, el sector socioeconómico C concentra aproximadamente entre un 40-50% de la población de Lima Metropolitana (Ver Tabla 3).

Tabla 2

*Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana.*

| NSE | 2017  | 2018  | Variación |
|-----|-------|-------|-----------|
| A   | 4.4%  | 4.3%  | -2.3%     |
| B   | 24.5% | 23.4% | -4.5%     |
| C   | 42.2% | 42.6% | 0.9%      |
| D   | 23.0% | 24.1% | 4.8%      |
| E   | 5.9%  | 5.6%  | -5.1%     |

*Nota.* Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2018”, por Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercado (APEIM), 2019.

Tabla 3

*Nivel Socioeconómico según Zonas.*

| Zonas                           |  | Población        |              | NSE (% horizontal) |             |             |             |            |
|---------------------------------|--|------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
|                                 |  | Miles            | %            | A                  | B           | C           | D           | E          |
| 1                               | Puente Piedra, Comas, Carabayllo.  | 1,309.30         | 12.4         | 0.0                | 14.6        | 39.7        | 36.6        | 9.1        |
| 2                               | Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.                                 | 1,318.30         | 12.5         | 2.1                | 28.3        | 47.6        | 19.9        | 2.1        |
| 3                               | San Juan de Lurigancho.  | 1,157.60         | 10.9         | 1.1                | 21.5        | 44.6        | 25.3        | 7.5        |
| 4                               | Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.  | 771.2            | 7.3          | 2.5                | 29.9        | 43.9        | 21.5        | 2.2        |
| 5                               | Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.                 | 1,477.60         | 14.0         | 1.4                | 11.6        | 45.6        | 33.3        | 8.1        |
| 6                               | Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.                         | 377.7            | 3.6          | 16.2               | 58.1        | 20.5        | 3.5         | 1.7        |
| 7                               | Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.                             | 810.6            | 7.7          | 35.9               | 43.2        | 13.6        | 6.3         | 1.0        |
| 8                               | Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.                         | 878.3            | 8.3          | 2.0                | 29.1        | 48.8        | 17.3        | 2.8        |
| 9                               | Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.                   | 1,098.70         | 10.4         | 0.5                | 7.9         | 52.2        | 31.6        | 7.8        |
| 10                              | Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú | 1,100.40         | 10.4         | 1.4                | 19.0        | 46.0        | 24.4        | 9.2        |
| 11                              | Cieneguilla y Bañeros  | 190.5            | 1.8          | 0.0                | 9.9         | 47.6        | 32.7        | 9.8        |
| <b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b> |  | <b>10,580.90</b> | <b>100.0</b> | <b>4.3</b>         | <b>23.4</b> | <b>42.6</b> | <b>24.1</b> | <b>5.6</b> |

*Nota.* Tomado de Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercado (APEIM), 2019.

### 1.1.2 Factor económico.

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2019), las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, mayores costos financieros, además de otros factores externos, han influenciado en el mercado internacional, contribuyendo al bajo crecimiento de las economías de Latinoamérica. Asimismo, por su parte, Perú aún mantiene un crecimiento económico modesto entre las economías latinoamericanas, con un crecimiento proyectado del Producto Bruto Interno (PBI) de 2.7% para el 2019, inferior al 4% obtenido en el 2018. El PBI manufacturero no primario mantendría un bajo crecimiento de 2,2% para el año mencionado, mientras que el primario presentaría un decrecimiento de 5,7% (Ver Tabla 4). Se afirma que, estas variaciones en el PBI se deben al decrecimiento de las exportaciones, especialmente en actividades de minería y pesca, el derrumbe de la inversión pública, conflictos de oferta actual y la disminución moderada del consumo privado (BCRP, 2019).

Según el informe técnico: PBI trimestral (2019), presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la industria alimenticia presentó un decrecimiento de 11,6% en el segundo trimestre de 2019. Es importante resaltar que este sector contribuye al 20% del PBI manufacturero, y el 2.6% del PBI total.

Tabla 4

*PBI por Sectores Económicos.*

| PBI POR SECTORES ECONÓMICOS<br>(Variaciones porcentuales reales) |            |             |            |             |            |            |
|--|------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|
|  | 2018       | 2019*       |            |             | 2020*      |            |
|  |            | I Sem       | RI Jun.19  | RI Set.19   | RI Jun.19  | RI Set.19  |
| <b>PBI primario</b>  | <b>3,2</b> | <b>-2,9</b> | <b>1,3</b> | <b>-0,2</b> | <b>3,6</b> | <b>3,6</b> |
| Agropecuario   | 7,8        | 3,3         | 4,5        | 4,1         | 4,0        | 4,1        |
| Pesca  | 39,7       | -26,9       | -14,6      | -13,6       | 9,0        | 9,6        |
| Minería metálica   | -1,7       | -1,7        | 2,1        | -0,8        | 4,0        | 3,9        |
| Hidrocarburos  | 0,0        | 0,3         | 2,6        | 3,4         | 0,3        | 0,3        |
| Manufactura  | 13,2       | -15,8       | -5,9       | -5,7        | 2,1        | 2,2        |
| <b>PBI no primario</b>   | <b>4,2</b> | <b>3,1</b>  | <b>4,0</b> | <b>3,5</b>  | <b>4,1</b> | <b>3,8</b> |
| Manufactura  | 3,7        | 0,8         | 3,2        | 2,2         | 3,8        | 3,8        |
| Electricidad y agua  | 4,4        | 4,9         | 4,3        | 4,3         | 4,0        | 4,0        |
| Construcción   | 5,3        | 5,0         | 5,4        | 5,4         | 6,9        | 5,8        |
| Comercio   | 2,6        | 2,6         | 3,2        | 3,0         | 3,5        | 3,5        |
| Servicios  | 4,4        | 3,6         | 4,1        | 3,7         | 4,0        | 3,6        |
| <b>Producto Bruto Interno</b>                                    | <b>4,0</b> | <b>1,7</b>  | <b>3,4</b> | <b>2,7</b>  | <b>4,0</b> | <b>3,8</b> |

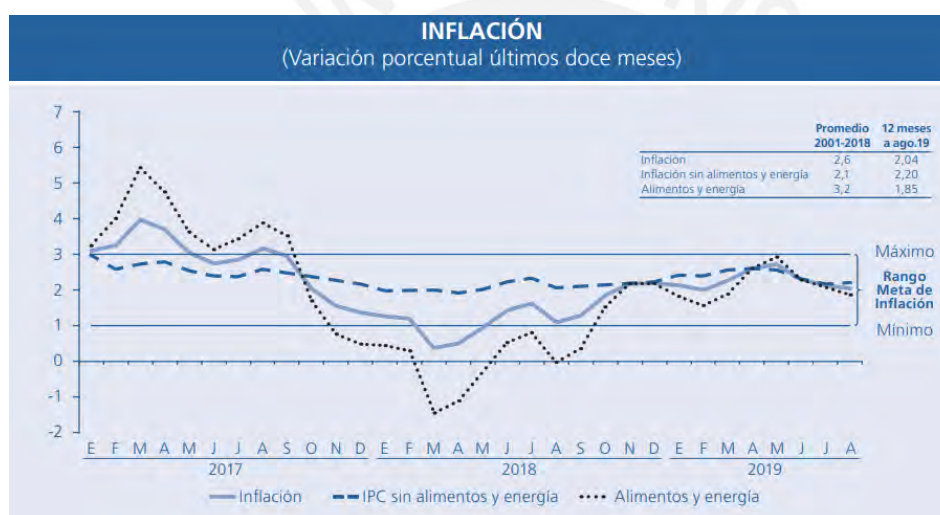
\* Proyección.  
RI: Reporte de Inflación.



*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación”, por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2019.

El BCRP (2019) afirma: “en 2020 el PBI se recuperaría a 3,8 por ciento, tras la normalización de los choques de oferta y considerando una mejora de la confianza empresarial”. Así también, el PBI manufacturero no primario alcanzaría un 3,8% de crecimiento. La demanda interna impulsaría este crecimiento al aumentar a 3,7% para el siguiente año.

Las tasas de inflación se han mantenido dentro del rango meta del BCRP los últimos meses y se esperaría que para el 2020 se mantenga en 2%, un bajo porcentaje entre los países de Latinoamérica (Ver Figura 1).



*Figura 1.* Inflación en Perú.

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación”, por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2019.

### 1.1.3 Factor sociocultural.

Existe una fuerte tendencia en la población peruana por llevar una vida más saludable. Según una encuesta reciente realizada por Ipsos Apoyo (2019), el 89% de los peruanos relaciona este concepto con tener una buena alimentación y, a su vez, un 33% también lo relaciona con realizar actividad física.

Las razones para cambiar los hábitos alimenticios van desde problemas de salud como obesidad, alergias, diabetes, etc., a mejorar la imagen personal o adecuar la alimentación a su actual estilo de vida. Es importante señalar que, en la población peruana, existe una alarmante presencia de enfermedades relacionadas al estilo de vida, como son las siguientes: sobrepeso u obesidad, presión sanguínea elevada, deficiencia de vitamina D y anemia (Lozada-Montañez et al., 2017). Lo que desprende la necesidad de tomar medidas de concientización respecto a los beneficios de llevar una vida más sana, incluyendo una alimentación saludable.

En contraposición a los problemas alimenticios actuales, se presenta un cambio de comportamiento respecto a los productos que la población quiere consumir; FMCG & Retail (2016) señala: “los peruanos desean ver en el anaquele productos totalmente naturales (68%), bajos en grasa/sin grasa (62%), bajos en azúcar/sin azúcar (59%) y sin colores artificiales (54%)”. A su vez, los consumidores están dando mayor importancia a la elección de los productos que comprarán, realizando la revisión de las etiquetas, lista de ingredientes y fecha de vencimiento con mayor escrutinio (CPI, 2018). Acorde al sondeo realizado por el CPI (2018), el 95% de los peruanos pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B le dan mayor relevancia a la lectura de las etiquetas. Asimismo, de acuerdo a rangos de edad, son los jóvenes, de 18 a 24 años, quienes le dan más importancia.

Este comportamiento se acrecentaría a partir de la modificación de la Ley de Alimentación Saludable que proponía la implementación de un etiquetado que advierta el contenido posiblemente dañino en alimentos y bebidas procesadas.

Es por ello que, existe una reacción de parte de la industria para satisfacer a este nuevo tipo de consumidor. El 11.8% de la comida empaquetada consumida en el año 2019, medido en unidades monetarias, fueron productos saludables, ya sean orgánicos, fortificados, naturales, con mejores propiedades nutritivas o diseñados para consumidores específicos: intolerantes a

la lactosa, diabéticos, etc., esta proporción ha incrementado progresivamente a lo largo de los años, siendo de apenas el 8.3% en 2010 (Euromonitor, 2019a).

#### **1.1.4 Factor ambiental.**

Todas las empresas formales tienen que cumplir determinadas normas para reducir y controlar cualquier efecto adverso ocasionado por las actividades de la empresa hacia el medio ambiente. Las emisiones, efluentes y residuos sólidos producidos por las empresas tienen que cumplir los estándares de calidad (ECA) establecidos por el Ministerio del Ambiente (MINAM) en sus reglamentos. A la vez, tienen que desempeñarse bajo la Ley General del Ambiente, el Código Penal D.L N 635 (XIII. Delitos contra la Ecología), entre otras.

La implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) bajo la norma ISO 14001 no es obligatoria, pero demuestra que la empresa está comprometida con la protección del medio ambiente. Además, la certificación de la misma promueve una imagen comercial de empresa sostenible.

La toma de acción relacionada a reducir el impacto ambiental en las diferentes actividades de la cadena de valor, como el uso de empaques biodegradables, involucrarse en campañas de reciclaje, uso de recursos renovables, etc., también agrega valor a la imagen de la empresa, por tanto, genera mayor atractivo a la vista de los clientes.

#### **1.1.5 Factor tecnológico.**

El crecimiento de la economía peruana se ha mantenido estable, propiciando el desarrollo de actividades económicas en el país. Sin embargo, es insuficiente la inversión en áreas de tecnología, a pesar de ser una de las estrategias principales para impulsar la competitividad en las empresas. En el ranking mundial de Competitividad, Perú descendió del puesto 54 al 55 en 2019.

Pese a la importancia de la innovación tecnológica, como factor significativo para el éxito de las empresas industriales, el desarrollo de esta en el país es de las más limitadas en Latinoamérica. De esta manera, se demuestra nuevamente esta deficiencia del país en el Reporte Global de Competitividad 2019 del WEF donde Perú ocupa el puesto 90 en el pilar de innovación de un total de 141 países (Schwab, 2019).

Lo recientemente indicado, a su vez, se relaciona con la escasa inversión de las empresas en los departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D). Se sabe que, el gasto en I+D a nivel nacional solo alcanzó el 0.8% del PBI en 2015 (CONCYTEC, 2016). En consecuencia, gran parte de las industrias peruanas no pueden obtener el máximo provecho a las nuevas tecnologías que importan. Y, así, no logran obtener la competitividad de otras empresas extranjeras en productos similares. Por lo que, para el caso de muchos productos, resulta más económico importar que realizar el proceso industrial en el país.

La selección de las tecnologías más adecuadas puede optimizar no solo la eficiencia de los procesos sino brindarles una mayor calidad a los productos terminados. La implementación de estas varía de acuerdo con las necesidades del sector al que se dirige. En la elaboración de productos comestibles, se promueve la industrialización, principalmente, para realizar economías de escala, en las que se permite realizar una producción en masa, disminuyendo el costo unitario del producto.

En el caso de los alimentos deshidratados, se puede realizar un proceso de secado natural que no requiere de maquinaria especializada. Sin embargo, el rendimiento del proceso es bajo comparado a utilizar tecnologías y maquinaria que permita la deshidratación osmótica o el secado con aire caliente. Asimismo, tecnologías más eficientes como el secado por microondas requieren de una mayor inversión que podría no resultar rentable para la producción requerida en el sector de mercado; es decir, el tamaño de mercado actual no exige una cantidad de oferta muy alta aún.

### **1.1.6 Conclusiones del macroentorno.**

El factor económico no resultaría un factor decisivo para la expansión de este sector de mercado, dado que, a lo largo de los años, el país ha mantenido una economía estable con baja tendencia a cambios que afecten a la industria alimentaria. A la vez, el crecimiento del mercado se da, en parte, por el crecimiento de la población (factor demográfico). Este resultaría importante, pero se busca que el sector no solo siga el crecimiento de acuerdo a la demografía, sino que se cree más mercado a partir de consumidores que anteriormente no consumían estos productos. Los factores ambientales y tecnológicos serían limitantes para los procesos industriales en la producción de alimentos. Sin embargo, también representan ambientes de oportunidad, de forma que, una empresa nueva puede aprovecharlos para promover su imagen.

Dada la naturaleza de este sector de alimentos, el factor sociocultural es el más importante. Los cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores hacia una vida más saludable promoverían el consumo de estos alimentos y así, se desarrollaría un mercado más amplio.

## **1.2. Análisis del microentorno**

A continuación, se desarrolla una exploración del microentorno a través del análisis de las cinco Fuerzas de Porter, de forma que se pueda comprender la estructura del sector y se desarrollen las mejores estrategias para un buen posicionamiento de la empresa en este.

### **1.2.1. Poder de negociación de los compradores.**

Dada la variedad de productos que forman parte del sector, así como la variedad de precios, se presenta un gran alcance entre los consumidores de distintos estilos de vida y distintos niveles socioeconómicos.

Entre ellos, se considera a los deportistas de alto nivel, que deben llevar un régimen de alimentación más estricto. Este tipo de alimentos tiene variedad de vitaminas y minerales, además aportan energía y fibra, propiedades útiles para los deportistas (Gil-Antuñano, N. P., Zenarruzabeitia, Z. M., & Camacho, A. M. R., 2009).

Asimismo, se encuentran las personas comunes que toman en cuenta las bondades de estos productos para que formen parte de su alimentación. Según Marriott (2000), los consumidores están considerando más los alimentos con beneficios para la salud más allá de la simple nutrición. Está comprobado, además, que existen una relación positiva entre su consumo y la prevención de enfermedades cardiovasculares, cánceres y diabetes (Luna-Guevara J. y Guerrero-Beltrán J., 2010).

Por otro lado, algunas combinaciones de estos productos como el maní con pasas, se han vuelto un *snack* de consumo usual en reuniones, bares y otros eventos sociales, diversificando así su consumo más allá de ser un alimento saludable, sino como parte de un ambiente de tertulia.

Luego de haber definido a grandes rasgos los distintos perfiles de clientes para estos productos se podrá precisar el nivel de poder de negociación que poseen. Los clientes con mayor poder de negociación son capaces de demandar mayor calidad, accesibilidad y forzar precios más bajos (Porter, 2008). De esta forma, en este sector de mercado, los compradores tendrían poder de negociación considerable, dado que, estos productos no son comestibles de primera necesidad y pueden ser desplazados por productos sustitutos con contenido nutricional similar como, por ejemplo, la fruta fresca, las barras de cereal y las galletas saludables, que brindan otro tipo de experiencia, más o menos apreciada por el consumidor. Sin embargo, de acuerdo con la naturaleza del cliente que se describió anteriormente, el sector tiene como punto a favor la baja sensibilidad al precio. Estos productos no representan un gran porcentaje dentro de los costos para los principales consumidores, personas de niveles socioeconómicos A, B y

C+, y prefieren fijarse primero en aspectos como la calidad y contenido nutricional de los productos.

En conclusión, el consumidor peruano cuenta con un poder de negociación medio, pues si bien el producto posee diferenciación por su alto contenido nutricional, existen otras alternativas con mayor accesibilidad.

### **1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.**

“Los proveedores poderosos capturan más del valor para ellos al cobrar precios más altos, limitar la calidad o los servicios, o trasladar los costos a los participantes de la industria. [...] pueden exprimir la rentabilidad de una industria que no puede transferir aumentos de costos en sus propios precios” (Porter, 2008, p.30).

Los proveedores para este tipo de producto son nacionales e internacionales, dado que algunas materias primas necesitan ser importadas al no existir aún producción nacional, como es el caso de las almendras. Se considera que tienen un poder de negociación considerable porque:

- Sus ingresos no dependen considerablemente de esta industria. Las frutas son alimentos versátiles, dado que pueden ser consumidos directamente o procesados para la elaboración de otros productos como jugos y conservas. En Perú, cerca del 99% de las frutas producidas se destinan al consumo directo (MINAGRI, 2012).
- No existe un sustituto para estos alimentos. No puede usarse otra materia prima que los reemplace, dado que el valor del producto parte de ser elaborado de frutas y frutos naturales y en su mayoría, nacionales.

Por otro lado, la amplia existencia de proveedores promueve la competencia, de esta forma, regulando los precios. Sin embargo, como muchos otros alimentos que se cultivan, la

producción de frutas y frutos secos depende muchas veces de condiciones climáticas, es decir, siguen una estacionalidad. En la Figura 2, se muestra que, por ejemplo, la mayor producción de pecanas se da en el mes de junio, y, por otro lado, la de damasco se da en noviembre.

De acuerdo a lo mencionado, los precios también variarán por temporadas, puesto que los proveedores trasladarán sus costos a sus precios. Cuando la oferta se reduce en temporadas bajas, los proveedores adquieren mayor poder de negociación.

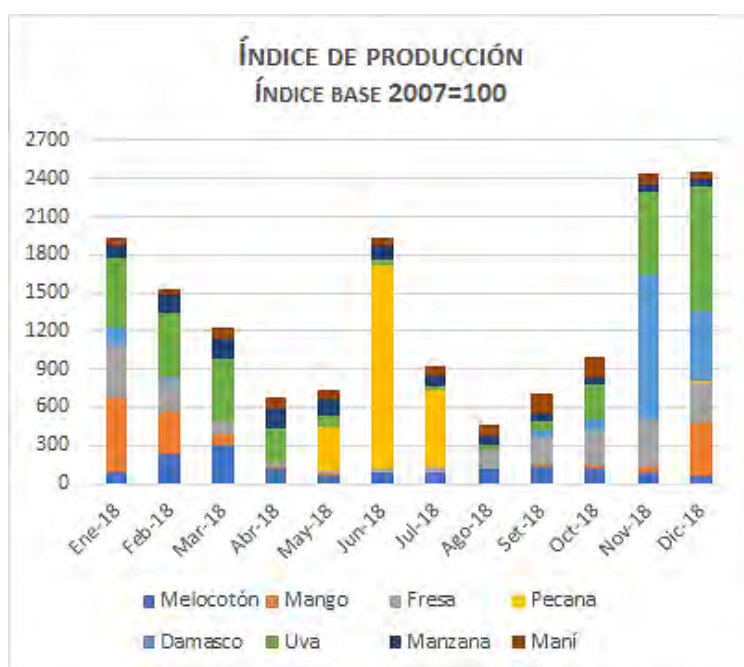


Figura 2. Índice de producción de frutas

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019.

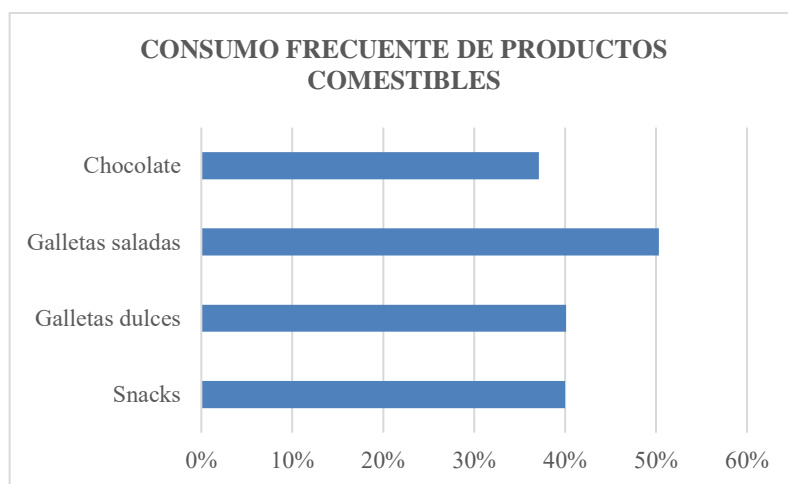
De esta forma, el poder de negociación de los proveedores se basa principalmente en la estacionalidad del alimento a elegir; es decir, la oferta existente por temporada, por lo que su poder variará entre bajo y medio por esa relación.

### 1.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Conforme con las propiedades que caracterizan a los productos de este sector, se puede tener en cuenta como un sustituto o complemento a la gran variedad de *snacks* que tienen un alto valor nutricional: galletas de cereal, barras de cereal y granola, etc. Desde otro punto de



vista, además, se pueden encontrar botanas no muy saludables como cualquier tipo de comida empaquetada: galletas, chips, chocolates, dulces, etc., que tienen mayor visibilidad y accesibilidad hacia el consumidor.



*Figura 3.* Consumo frecuente de productos comestibles.

*Nota.* Tomado de Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI), 2012.

En la Figura 3, se muestra que la población peruana consume frecuentemente variedad de productos, sustitutos a los *snacks* de frutas, pero no existiría una preferencia más evidente por ninguno. Sin embargo, de acuerdo con los datos recopilados de Euromonitor (2019d y 2019e), se observa en la Figura 4 que, los *snacks* más consumidos son las galletas, podría deberse a la relación de bajo precio – mayor cantidad respecto a otros *snacks*, además de su fácil accesibilidad y gran variedad.

Asimismo, es importante mostrar la contribución de los productos saludables en el mercado total, de esta forma, en la Figura 5, se muestra como para cada sector de mercado existe una proporción relevante de productos saludables. Es así que, en 2019, 17.7% de los *snacks* dulces consumidos fueron saludables (*HW Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks*), ya sea por su contenido nutricional, fortificados, bajos en azúcar, etc., pero solo el 2.6% de los *snacks* salados consumidos fueron saludables (*HW Savoury Snacks*); en general, el porcentaje correspondiente para la comida empaquetada (*HW Packaged Food*) fue de 11.4%

(Euromonitor, 2019a). Si bien en los últimos cinco años no se muestra un crecimiento acelerado sino más bien modesto, se demuestra que los productos saludables empiezan a competir más sólidamente con sus símiles menos sanos.

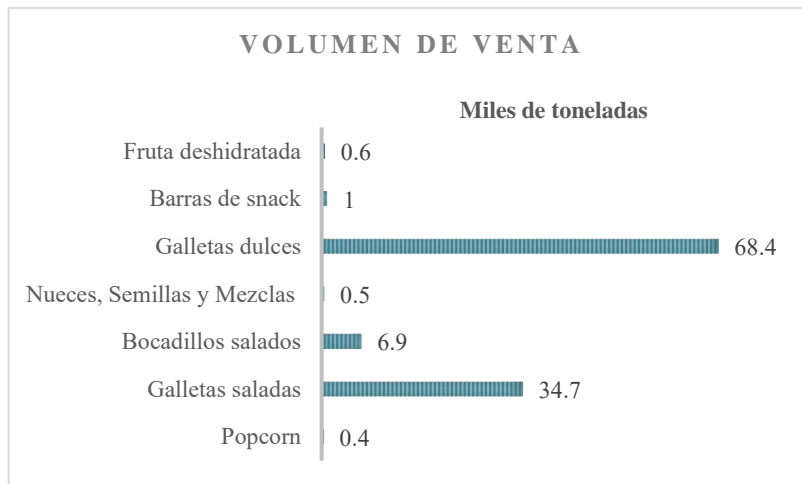


Figura 4. Volumen de Venta de snacks en Perú, 2019.

Nota. Tomado de Euromonitor International, 2019.

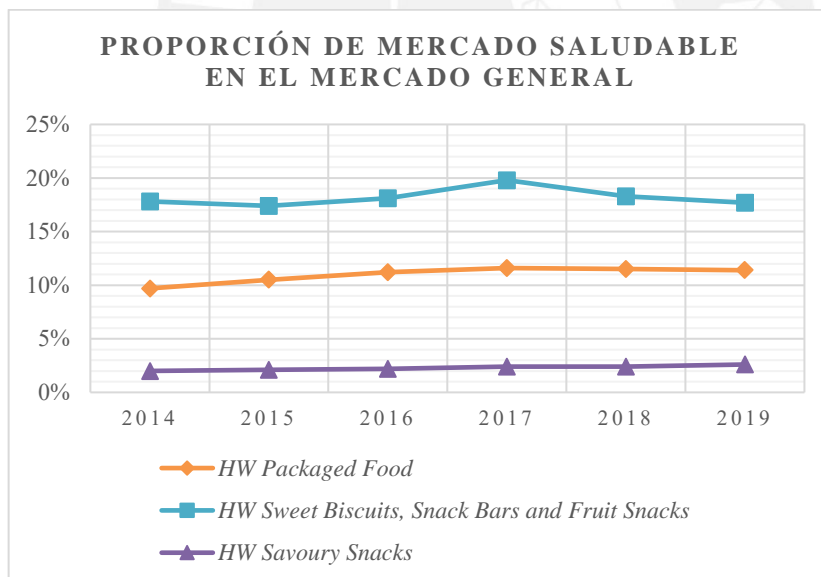


Figura 5: Proporción de Mercado Saludable en Mercado Total en Perú, 2019

Nota. Tomado de Euromonitor International, 2019.

Se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos en el mercado es alta por la variedad de opciones que tiene el público en general, su fácil acceso y precios más bajos. No

obstante, aún se habla de la distinción contra los sustitutos, basada en las propiedades nutricionales del producto.

#### 1.2.4. Amenaza de nuevos competidores

Se llevará a cabo un análisis de las barreras de entrada, lo cual ayudará a determinar los problemas y ventajas en el acceso a este mercado.

- **Economías de escala:** La producción por volúmenes grandes suele beneficiar a las compañías, al reducir los costos por unidad y estar a la vanguardia a nivel tecnológico. De acuerdo con el sector al que se apunte, las economías de escala pueden aplicarse a cualquier actividad de la cadena de valor (Porter, 2008).  
Dado que el sector de mercado actual no es tan grande, no es necesario contar con una economía de escala en producción para ingresar a este mercado. Por otro parte, las grandes empresas relacionadas con el procesamiento de frutas, que producen en masa, podrían utilizar parte de su capacidad libre para incursionar en este sector de mercado.
- **Lealtad del consumidor:** Debido a que los *snacks* nutritivos son recientes en el mercado, no se evidenciaría una lealtad muy sólida en el consumidor, especialmente hacia las frutas deshidratadas; sino que otros factores lo orientarían al elegir un producto de este tipo. Sin embargo, dos productos característicos: maníes y pasas, se han convertido por tradición en bocaditos usuales, desarrollando una lealtad en el consumidor. Es importante también destacar que, gran parte del público consumidor realiza las compras de frutos secos a granel, de forma que la lealtad hacia marcas específicas no existiría para ese sector.
- **Inversiones de capital:** Tener que invertir altas sumas de dinero para poder participar del sector de mercado representa un gran obstáculo para la entrada de

nuevos competidores. En este sentido, Porter (2008) afirma que “la barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irre recuperables, y por lo tanto más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo” (p.5).

En este sector de mercado, no se exige una inversión inicial muy elevada para costear los activos fijos de maquinaria, capital de trabajo, etc.; sin embargo, con el fin de buscar diferenciación en el producto, sería esencial invertir en publicidad.

- **Acceso a los canales de distribución:** El aseguramiento de la distribución de los productos es de gran importancia; en tanto exista mayor limitación en los canales y estén más llenos de competidores, será más difícil entrar al sector de mercado. Existe gran variedad de productos de comida empaquetada (*snacks*), por lo que se podría afirmar que los canales están avasallados; sin embargo, la expansión de otras modalidades de distribución (*e-commerce*) ha permitido que no exista limitación para el ingreso de nuevos productos a la par que el mercado crece. La accesibilidad de los productos repercute directamente en los ingresos. Como para cualquier producto comestible, existen muchos canales de venta (supermercados, tiendas, máquinas expendedoras, etc); sin embargo, en estos se puede marginar considerablemente el precio real, tornando las ventas poco rentables. Además, buscando que el producto resulte competitivo frente a otros que se encuentran en los estantes de supermercados y tiendas, se debe recurrir a fuertes estrategias de marketing, promociones, descuentos, etc.

Finalmente, aunque los canales estén repletos de otros competidores y se vuelve necesario reducir el margen para ingresar a diversos canales, la barrera no resultaría especialmente restrictiva.

- **Políticas gubernamentales restrictivas:** Determinadas políticas o leyes pueden promover o restringir el acceso a diferentes sectores de mercado. En este caso, existen diversos recursos financieros, legales, etc., establecidos por el Estado que promueven la creación de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas. Por lo que, no representa una barrera de entrada relevante.

Existe una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores dado que las barreras de ingreso no son altas. Por otro lado, muchas empresas que ingresan a este mercado prefieren exportar estos productos, que resultan ser más populares en otros países.

#### **1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

Las principales empresas que se encuentran actualmente en este sector de mercado son Pro Valle Alimentos (antes Gabrielle SRL), Frutos&Snacks Gelce, Industrias Sondor, Representaciones Lau y Villa Natura Peru (Euromonitor, 2019d y 2019e). Por otro lado, las empresas que comercializan únicamente frutas deshidratadas aún no han ganado gran participación en este sector de mercado más amplio, entre ellas se encuentran Maha Fruits y Noa Gourmet.

En la Figura 6, se aprecia que la participación de las grandes empresas en el mercado de snacks dulces y salados ha ido disminuyendo en los últimos años, mientras que empresas pequeñas y de productos nuevos han empezado a tomar parte de ese porcentaje de mercado, a la par que el mercado crecía. Este hecho mostraría al sector de mercado como flexible y cambiante, con capacidad de crecer y variar, dando oportunidad a nuevas empresas. De acuerdo a la participación en el mercado, Gabrielle SRL (Pro Valle Alimentos) sería la empresa líder del sector de snacks de frutos secos.

Por otro lado, en la Figura 7, se visualiza la partición de los competidores en el sector de mercado de frutos secos y frutas deshidratadas. Valle Alto (marca principal de Pro Valle

Alimentos) tiene la mayor proporción de este sector en el año 2019 con un 29%, seguido de Villa Natura con un 17% (Euromonitor, 2019d).

En conclusión, la rivalidad entre los competidores existentes es intermedia, debido a que existe gran cantidad de competidores en el mercado, pero ninguno posee una participación determinante en el mismo y la fidelidad de los consumidores no está totalmente afianzada, esto se demuestra en la variabilidad de las proporciones por marca a lo largo de los años, esto podría depender de factores como accesibilidad, publicidad, promoción e innovación para nuevos productos.

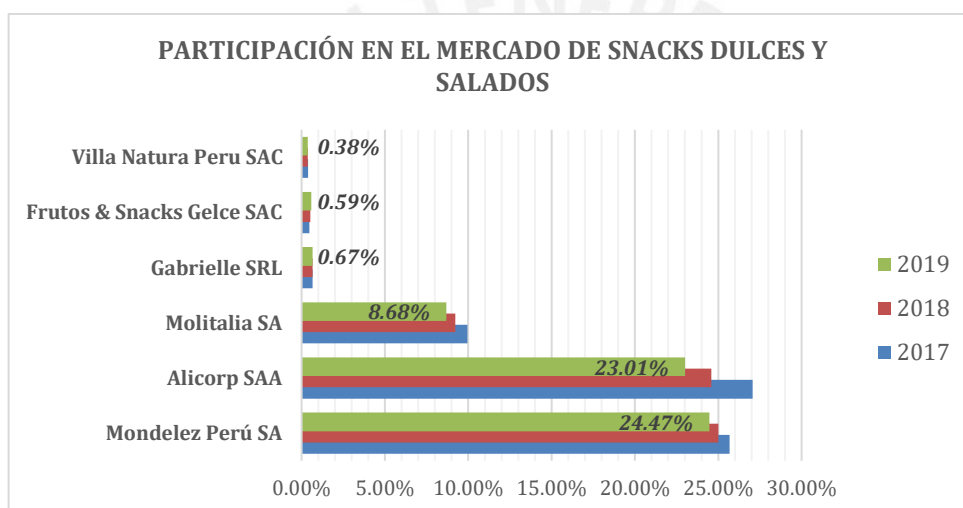


Figura 6. Participación en el mercado de snacks dulces y salados.

Nota. Tomado de Euromonitor International, 2019.

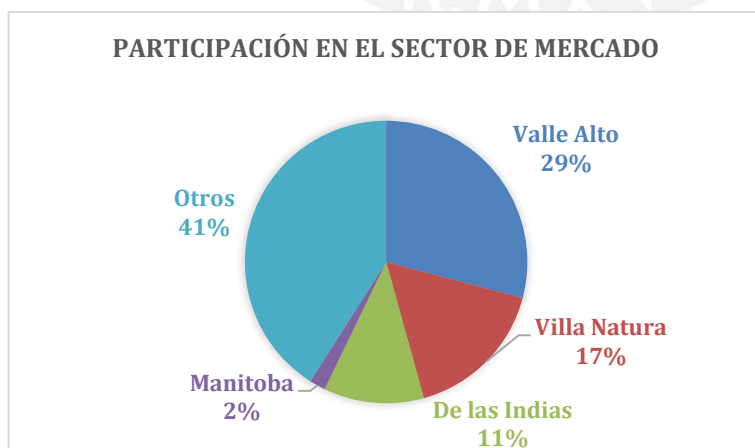


Figura 7. Participación en el sector de mercado de frutos secos y frutas deshidratadas.

Nota. Tomado de Euromonitor International, 2019.

### **1.2.6. Estrategia genérica competitiva**

A partir de las fuerzas de Porter antes mencionadas, se considera que las estrategias que deberían predominar en el sector de estudio serían la diferenciación del producto mediante publicidad que resalte sus beneficios a la salud y, la ampliación del alcance de este mercado, aumentando la accesibilidad y contacto con el consumidor al diversificar más los canales de distribución para controlar la amenaza de productos sustitutos.

Asimismo, es importante establecer alianzas estratégicas con proveedores nacionales que aseguren precios justos y disponibilidad de materia prima, para contrarrestar los efectos de la estacionalidad; y, en caso sea necesario, con proveedores internacionales para la importación de ciertas materias primas que no se encuentran a nivel nacional.

## **1.3. Análisis del sector industrial de frutas deshidratadas y frutos secos**

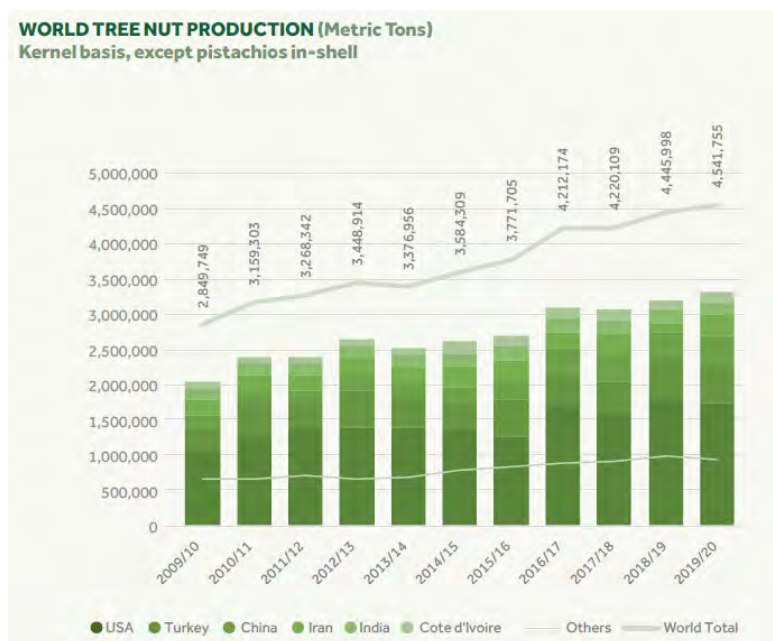
### **1.3.1. Evolución del mercado internacional de frutas deshidratadas y frutos secos**

Tanto la producción de frutos secos como de frutas deshidratadas a nivel mundial mantienen una tendencia de crecimiento consolidado a lo largo de los años, por lo que se puede percibir el mercado de estos alimentos también como creciente y atractivo. Como se muestra en la Figura 8, la producción de frutos secos alcanzó casi 4.6 millones de toneladas para el periodo 2019/2020, sin considerar la producción de maní<sup>1</sup>. Los principales frutos secos a producirse a nivel mundial son las almendras (31%), la nuez común (21%) y los anacardos (13%). Estados Unidos lidera con un 38% la producción mundial de estos alimentos, contando

---

<sup>1</sup> El maní es una legumbre; sin embargo, se tiende a colocarlo en el grupo de los frutos secos por tener cualidades nutricionales similares.

con el 68% de la producción mundial de almendras; a continuación, se encuentra Turquía y China con 11% y 10%, respectivamente (INC, 2020).

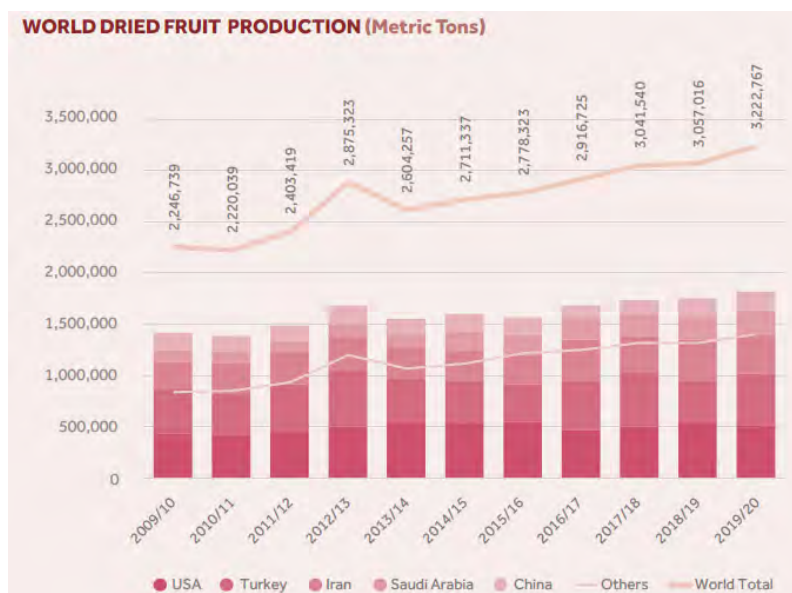


*Figura 8.* Producción mundial de nueces (frutos secos)

*Nota.* Tomado de International Nut and Dried Fruit Council Foundation (INC), 2020.

Asimismo, como se muestra en la Figura 9, la producción de fruta seca o deshidratada creció alrededor de un millón de toneladas entre los últimos diez años. En el periodo 2019/2020, la producción alcanzó 3.2 millones de toneladas, siendo la uva seca (conocida como pasa) la fruta seca que captura el mayor porcentaje de la producción mundial (41%). Nuevamente, Estados Unidos se presenta como el mayor productor con un 16%, seguido de Turquía e Irán con 15% y 12% (INC, 2020).





*Figura 9.* Producción mundial de fruta deshidratada

*Nota.* Tomado de International Nut and Dried Fruit Council Foundation (INC), 2020.

Por otro lado, si bien la producción está ligada al consumo, este último varía por región, siendo así que la mayor parte del consumo de frutos secos se concentra en Europa (26%) y Norteamérica (23%); para el caso de las frutas deshidratadas más de la mitad del consumo mundial se concentra en Medio Oriente y Europa. Mientras que, Latinoamérica se encuentra entre los menores consumidores de estos alimentos con un 10% del consumo mundial de frutos secos y 3% en frutas deshidratadas (INC, 2020). A pesar que el mercado actual de estos productos en Latinoamérica es pequeño, existe un gran potencial de crecimiento tanto para la producción y exportación, como para el consumo.

### 1.3.2. Evolución del mercado de frutas deshidratadas y frutos secos en Perú

Se ha mostrado un crecimiento en el mercado de frutas deshidratadas y frutos secos en los últimos años, no solo por el crecimiento demográfico del país, sino por tendencias hacia una alimentación más natural y saludable como fue detallado en el punto 1.3. Factor sociocultural.

En la Figura 10, se muestra que, para este año, se estima tener ventas de más de 1100 toneladas, y estas crecen a un ritmo aproximado de 5,9% anualmente. Es importante señalar que el crecimiento se ha mantenido en un rango de 4 a 7% en los últimos nueve años (Euromonitor, 2019d y 2019e), lo que indicaría el fortalecimiento del mercado, más allá del factor demográfico.

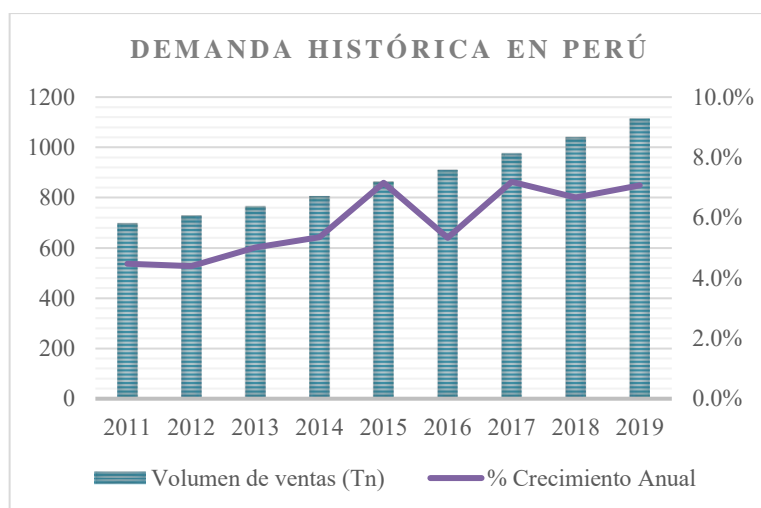


Figura 10. Demanda Histórica en Perú.

Nota. Tomado de Euromonitor International, 2019.

Asimismo, de acuerdo con el último anuario estadístico presentado por la INC (2020), Perú muestra un fuerte consumo de pasas y pecanas, siendo así que, se estimó que, en el año 2018, el consumo anual alcanzó la cifra de 1 503 y 102 toneladas respectivamente.

### 1.3.3. Materia prima y proveedores

La fruta fresca es la materia prima de la que se parte para elaborar la fruta deshidratada. Perú se encuentra entre los principales productores de frutas y hortalizas, destacando en la producción de mango y uvas (El Economista, 2019); siendo así, un escenario atractivo para la elaboración de frutas deshidratadas y otros productos de fruta procesada.

En la Figura 11, se muestra que la producción suele mantener sus valores a lo largo de los años. Por otro lado, a nivel nacional no se produce mucha variedad de frutos secos y muchos

de estos necesitan ser importados como las almendras y pistachos. De acuerdo con lo mostrado en la Figura 11, la cantidad de importaciones de frutos secos en el 2018 supero a las exportaciones por casi 500 toneladas, cabe destacar que la mayoría de exportaciones pertenecen a las nueces de la Amazonía (también llamadas nueces de Brasil), siendo Perú el segundo mayor exportador con un 13% de las exportaciones globales de este alimento (INC, 2020); mientras que las importaciones corresponden a una gran variedad de frutos (Comtrade U.N., 2019).

Existen muchos distribuidores de fruta en todo el país, y estos también se encuentran en los mercados mayoristas, por lo que la materia prima es de fácil acceso. Entre ellos, destacan ProAgro Peruanos, Fruver Fresh y Sierra Alta. Por el lado de los frutos secos, no existe tanta variedad de grandes distribuidores, algunos son Frutos y Especies, MG Frutos Secos y Moran Alimentos Perú. Sin embargo, se puede también realizar su compra a granel en mercados y supermercados.

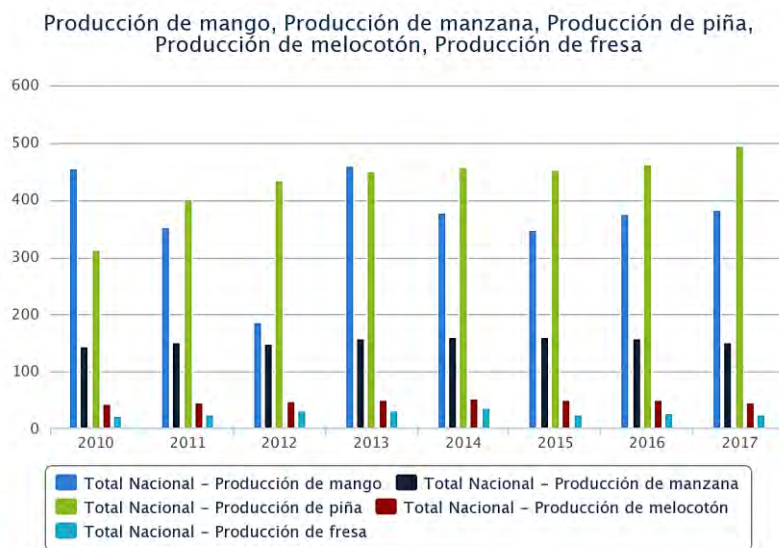
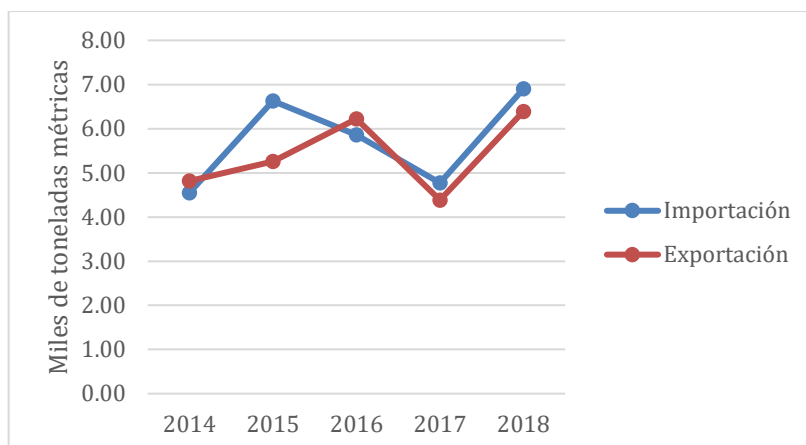


Figura 11. Producción de Frutas.

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019.



*Figura 12:* Importaciones y exportaciones de frutos secos.

*Nota.* Tomado de Comtrade U.N. Data, 2019.

### 1.3.4. Productos sustitutos / complementarios

#### a. Productos sustitutos

Productos como la granola, las barras energéticas o de cereal, galletas, *snacks* de comida procesada (papas/chips, chizitos, *cheetos*, etc.) y la fruta fresca representan los principales sustitutos al tener características comunes ya sea por propiedades beneficiosas como por su naturaleza de bocadillo rápido. De los mencionados, algunos tienen un mayor contenido nutricional como la granola, algunas de las barras de cereal (las cuales pueden contener frutos secos y/o fruta deshidratada) y galletas de avena. Es importante dar énfasis en que ni las frutas secas ni las deshidratadas poseen una amplia participación dentro del mercado de *snacks* (Euromonitor, 2019d y 2019e). Se presume que también se debe a que parte de la venta se da a granel en mercados (Ipsos Apoyo, 2012).

#### b. Productos complementarios

Los frutos secos y las frutas deshidratadas pueden ser un alimento complementario del yogurt o la leche, reemplazando así a otros cereales. También, forman parte especialmente de los desayunos, complementando otros alimentos y bebidas como fruta fresca, avena, gelatina y jugos. Por tradición, estos alimentos no necesariamente complementan otro producto, pero

se encuentran presentes en casi todas las dietas saludables. Además, este tipo de alimentos también son incluidos dentro de algunos otros productos de confitería, platillos de fondo y postres. Comúnmente, los frutos secos se encuentran en chocolates, tortas y galletas. Recetas peruanas también los incluyen como insumo en los platos de fondo.

### **1.3.5. Tecnologías de producción utilizadas**

El proceso de deshidratación o secado puede realizarse de formas distintas, trayendo consigo variaciones tanto en eficiencia como también en calidad y propiedades finales del producto. A continuación, se detallan los procesos:

- **Deshidratación osmótica:** Se basa en eliminar el agua de la fruta cortada en trozos, por medio de una solución hipertónica llena de solutos los cuales cuentan con altos niveles de presión osmótica, la cual entra por la membrana de la fruta y elimina todos los líquidos por los poros de la misma (Ríos, Márquez & Ciro, 2005). Se debe tener en cuenta que dependiendo del tipo de fruta esta puede eliminar desde el 50% hasta el 80% de humedad (Parzanese, s.f.).
- **Deshidratación solar o por aire caliente:** Método en el cual se lleva a cabo la deshidratación de la fruta ya sea entera o en trozos con la ayuda de placas de metal o estanterías expuestas al flujo de energía por medio de aire, el cual se calienta por medio de la radiación solar haciendo un aprovechamiento de energía por su flujo sobre aquella estructura, se tarda entre 8 a 15 días su secado, pero, mantiene sus cualidades organolépticas y nutricionales (UNESCO, 2005). También se pueden encontrar secadoras industriales que, con el manejo de energía eléctrica o diferentes combustibles, realizan este proceso en un menor tiempo de forma más uniforme (UNESCO, 2005).

- Deshidratación método tradicional: Se hace el aprovechamiento del calor del ambiente para hacer el secado del producto ya sea sobre alguna superficie cubierta por algún material removible como plásticos, telas, entre otros o también solo sobre una superficie limpia como puede ser un entablado o suelo; hay que tener en cuenta que este tipo de deshidratación se puede hacer bajo sombra o con la luz directa, esto dependerá del producto a ser tratado (UNESCO, 2005).
- Deshidratación por microondas: Este método consiste en el calentamiento de los alimentos mediante ondas electromagnéticas de baja frecuencia. Entre sus ventajas principales se halla que este método posee la capacidad de alcanzar velocidades de secado rápidas y mejorar la calidad de algunos productos alimenticios. Comúnmente, se utiliza la energía de las ondas microondas junto con otros métodos como el secado por aire o por convección para lograr la mejor eficiencia y la más óptima calidad en los productos (Chandrasekaran, Ramanathan, & Basak, 2013, p. 257).

### **1.3.6. Canales de venta y distribución utilizados**

De acuerdo al grupo de productos, el consumidor preferirá algún canal específico de distribución para la venta. Estos pueden clasificarse en canal moderno, que incluye supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia; y canal tradicional, que incluye a las bodegas y mercados.

Actualmente, Perú es uno de los países de Latinoamérica donde el canal tradicional sigue fortalecido, a pesar del crecimiento del canal moderno (Nielsen, 2015). El primero aún abarca cerca del 70% de las compras de comestibles realizados en la capital (Perú Retail, 2018)

Como se muestra en la Figura 13, para el mercado de galletas dulces, *snack* en barras y *snack* de frutas (incluido el mercado de frutas deshidratadas y frutos secos), la distribución se

realiza principalmente en bodegas (canal tradicional) y no ha variado significativamente esta preferencia en los últimos cinco años (Euromonitor, 2019e).

A su vez, la preferencia del consumidor por los canales de distribución seleccionados también va de acuerdo a su nivel socioeconómico (NSE). En la Figura 14, se observa que el mayor porcentaje de compras de *snacks* en supermercados se da en las personas de NSE A y B, aunque la predominancia en la preferencia del canal de venta la sigue manteniendo las bodegas (CPI, 2012).

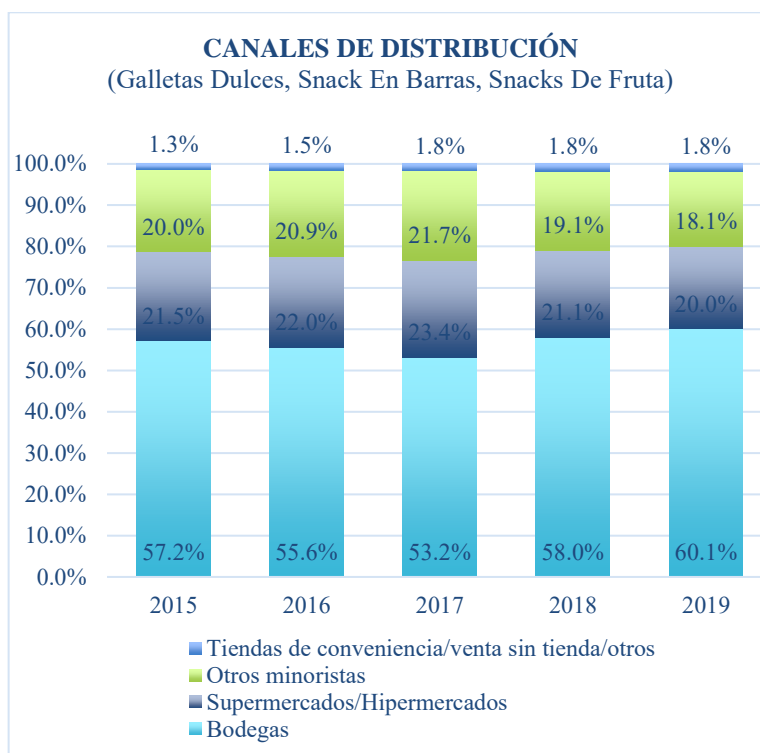


Figura 13. Canales de distribución.

Nota. Tomado de Euromonitor International, 2019.

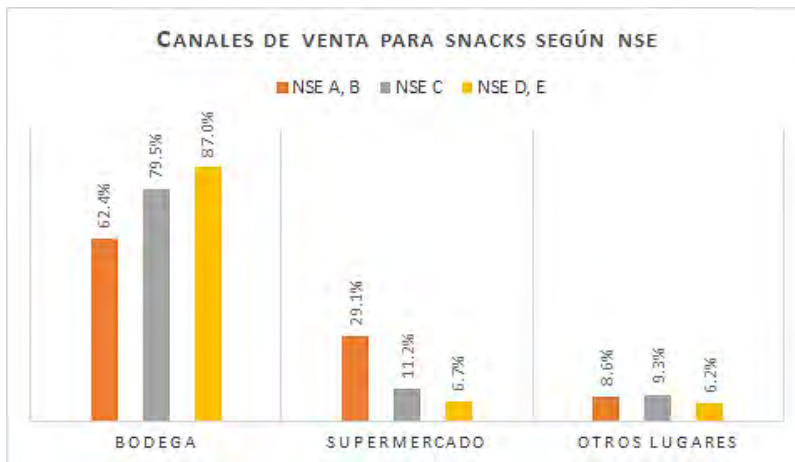


Figura 14. Canales de venta para snacks según NSE.

Nota. Tomado de Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI), 2012.

Pese a lo antes mencionado, luego de haber realizado visitas a diversos canales de distribución, se debe hacer énfasis en que los productos de este mercado no siempre se encuentran disponibles en los establecimientos. Generalmente, los frutos secos y frutas deshidratadas que se encuentran en las bodegas, están en sus presentaciones menos costosas, como es el maní natural o salado, pasas y algunas mixturas. Mientras que, en los supermercados e hipermercados, se puede encontrar las presentaciones de mayor tamaño (entre 100 y 300 gr) y mayor variedad (albaricoque, piña y arándanos deshidratados, pistachos, nueces, etc).

### 1.3.7. Principales participantes en el mercado peruano

Varios de los participantes se han ido posicionando a lo largo de los años dentro de este mercado. En primer lugar, se encontraría Pro Valle Alimentos, que con su marca Valle Alto posee un porcentaje de participación del 29% en el sector de mercado de frutos secos y frutas deshidratadas empaquetadas. Esta empresa empezó en 1994 y a pesar del ingreso de nuevos competidores en estos últimos años, ha logrado mantener un crecimiento en el mercado (Euromonitor, 2019d).



Por otro lado, se encuentra Villa Natura Perú, una empresa que inició en 2007 y también ha logrado posicionarse dentro de este sector con productos similares, logrando en el presente año un 17% de participación. Cabe resaltar que ambas ofrecen sus productos en supermercados en presentaciones mayores de 90 gramos. Otras empresas como Karinto y Torcaza, ofrecen el producto en presentaciones más pequeñas como *snacks ready to eat*; sin embargo, no han conseguido un gran porcentaje de participación en el mercado en general.

#### **1.4. Planeamiento estratégico**

Se plantean la visión y misión para una nueva empresa en este sector de mercado. También se realiza un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que existen en el sector de mercado.

##### **1.4.1. Visión**

Ser la empresa líder en el mercado de *snacks* nutritivos en Lima, reconocida por la innovación en combinación de sabores y la utilización de insumos naturales y principalmente, nacionales.

##### **1.4.2. Misión**

Promover la alimentación saludable mediante el consumo de *snacks* de frutas deshidratadas y frutos secos variados, naturales y de alta calidad.

##### **1.4.3. Análisis FODA**

Se realiza el análisis FODA para determinar la situación actual del sector de mercado frente a otros mercados y partes interesadas, así como las características internas del mismo. A

partir de este, se podrá plantear las estrategias más significativas para el éxito dentro de este sector. A continuación, se muestran las matrices de los factores internos y externos.

Tabla 5

*Matriz de Factores Internos (Matriz EFI)*

| Factores internos  | Peso   | Puntaje | Ponderación |
|--|--------|---------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |        |         |             |
| Productos saludables con alto contenido de vitaminas y fibra que ayuda a la digestión  | 12.35% | 4       | 0.49        |
| Proceso productivo de baja dificultad.   | 8.64%  | 4       | 0.35        |
| Amplia variedad de productos.  | 6.17%  | 3       | 0.19        |
| Uso de insumos naturales.  | 9.88%  | 3       | 0.30        |
| Desarrollo de nuevas tecnologías para mayor calidad y eficiencia.  | 7.41%  | 3       | 0.22        |
| Variedad de sabores para que los clientes tengan más opciones.   | 6.17%  | 3       | 0.19        |
| Flexibilidad del proceso productivo para incursionar en otros sectores (como harinas, deshidratación y empaquetado de otros alimentos) | 9.88%  | 3       | 0.30        |
| <b>Debilidades</b>   |        |         |             |
| Limitada accesibilidad para la variedad de productos por la alta marginización en los canales de distribución.                         | 8.64%  | 2       | 0.17        |
| Dependencia en proveedores.  | 4.94%  | 1       | 0.05        |
| Baja rentabilidad por los costos referidos a distribución y producción.  | 11.11% | 1       | 0.11        |
| Necesidad de importación de algunos insumos.   | 3.70%  | 2       | 0.07        |
| Limitada vida útil de los productos frente a sustitutos menos saludables.  | 6.17%  | 1       | 0.06        |
| Altos costos para la primera producción.   | 4.94%  | 1       | 0.05        |
|  | 100%   |         | 2.54        |

Se evalúa los factores internos de la tabla 5, considerando el peso de cada uno de ellos obtenidos a partir de la matriz de confrontación presentada en el Anexo 1.

Las fortalezas con mayor valoración se enfocan a las bondades de los productos ofrecidos en el sector, dado que es lo más apreciado por los consumidores finales. Mientras que las debilidades se centran en la limitación de canales de distribución para la variedad de productos y la baja rentabilidad que se podría presentar tanto por costos de producción como distribución. La ponderación final obtenida es de 2.54, lo que muestra una leve tendencia hacia las fortalezas, y así, la apariencia de un mercado atractivo.

Por otro lado, se evalúa los factores externos de la tabla 6, considerando el peso de cada uno de ellos obtenidos a partir de la matriz de confrontación presentada en el Anexo 2.

Tabla 6

*Matriz de Factores Externos (Matriz EFE)*

| Factores externos  | Peso   | Puntaje | Ponderación |
|--|--------|---------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>   |        |         |             |
| Exigencias de consumidores de NSE A y B hacia productos sofisticados de acuerdo a su estilo de vida. | 11.8%  | 4       | 0.47        |
| Aparición de nuevas tecnologías.   | 5.9%   | 3       | 0.18        |
| Tendencia creciente hacia el consumo de productos saludables.  | 13.2%  | 4       | 0.53        |
| Automatización de procesos.  | 2.9%   | 3       | 0.09        |
| Alta disponibilidad de materia prima (fruta).  | 4.4%   | 3       | 0.13        |
| Crecimiento de la población en Lima Metropolitana.   | 5.9%   | 3       | 0.18        |
| <b>Amenazas</b>  |        |         |             |
| Existencia de productos sustitutos con contenido nutritivo similar y con mayor accesibilidad.        | 16.2%  | 1       | 0.16        |
| Desconocimiento de los consumidores sobre los beneficios para la salud de estos productos.           | 10.3%  | 2       | 0.21        |
| Bajo consumo habitual.   | 11.8%  | 2       | 0.24        |
| Amenaza de ingreso de marcas extranjeras.  | 4.4%   | 1       | 0.04        |
| Alta dependencia a la estacionalidad de las frutas.  | 5.9%   | 2       | 0.12        |
| Aumento de costos de materia prima por baja disponibilidad.  | 7.4%   | 2       | 0.15        |
|  | 100.0% |         | 2.49        |

El mercado muestra muchas oportunidades de crecimiento por la tendencia de los consumidores hacia una alimentación más saludable. Sin embargo, a la vez, existen muchas amenazas por parte de otros sectores de mercado que representan a la competencia; así también, la falta de conocimiento de parte de la población obstaculiza un mayor desarrollo de este sector de mercado. La ponderación final es de 2,49, esto muestra que oportunidades y amenazas están casi equitativas.

Se calcula la posición en la matriz interna-externa, mostrada en la Figura 13, con las ponderaciones obtenidas en las matrices EFI y EFE, de esta forma, se podrá elegir las estrategias más eficaces para el proyecto, de acuerdo con el cuadrante obtenido.

Según las ponderaciones, la intersección se encontraría en el cuadrante V, como se muestra en la Figura 15, por lo que las estrategias se basan en la penetración del mercado y el desarrollo de los productos de modo que se adapten a las exigencias del consumidor.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas recientemente indicadas en las matrices EFE y EFI, se incluyen en la matriz FODA mostrada en la Tabla 7, que incluye las estrategias más convenientes a seguir.

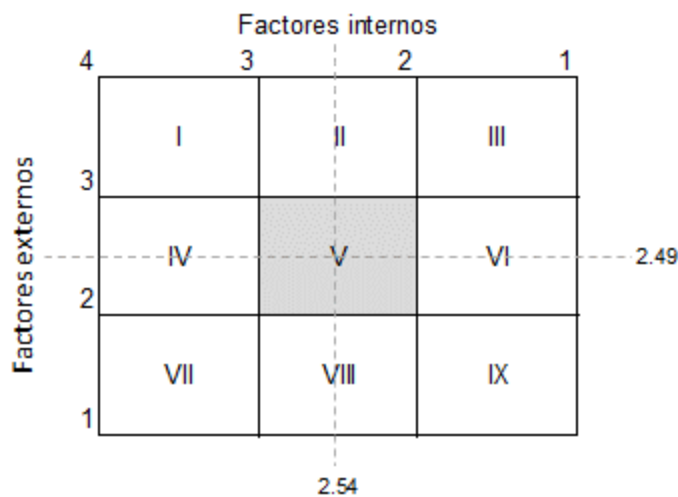


Figura 15. Matriz I-E.

#### 1.4.4. Definición de estrategias

Los análisis recientemente realizados y las estrategias enunciadas en la matriz FODA (ver Tabla 7) permiten concluir que la estrategia genérica sería la de diferenciación focalizada, con el objeto de aprovechar las fortalezas de los productos de este mercado.

Los aspectos generales para cumplir la estrategia serán

- Productos diferenciados: Basar los productos en alimentos naturales, de la más alta calidad y preferiblemente, de origen nacional, dado que es lo que le da mayor diferenciación a este tipo de productos saludables.

- Alcance de la distribución: Promover la distribución de los productos tanto en canales naturistas (tiendas dedicadas a la venta de productos naturales) como en los canales convencionales con el propósito de normalizar su consumo.
- Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con proveedores nacionales de frutas, para conseguir tiempos de abastecimiento breves y precios al por mayor más convenientes.
- Estrategia de Marketing: Publicitar el producto en diferentes medios de comunicación, principalmente en redes sociales y por medio de campañas de degustación, resaltar en estos los beneficios a la salud que proporcionan los productos.
- Inversión de capital: Buscar invertir en tecnologías con mayor eficiencia que brinden mayor calidad a los productos y en personal altamente capacitado.

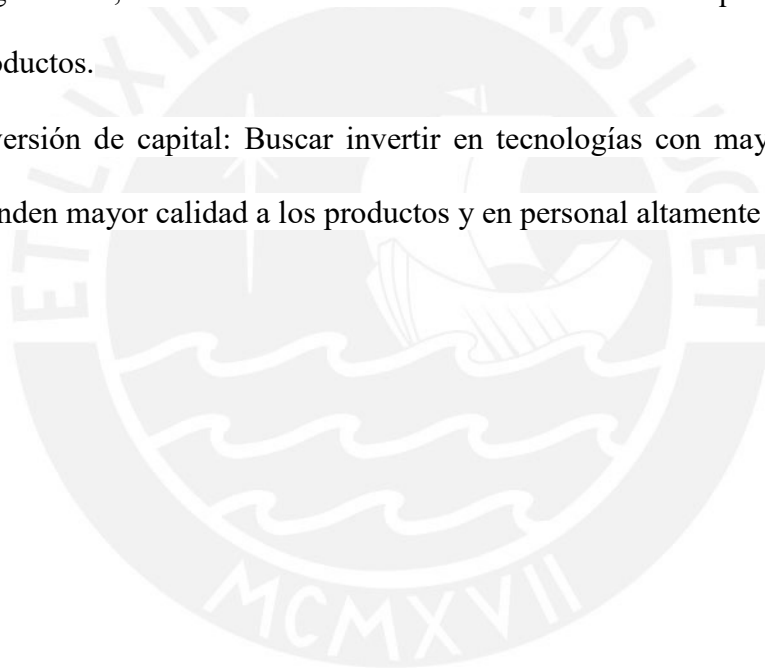


Tabla 7

*Matriz FODA.*

|   | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|---|---|---|
|   | <p>Productos saludables con alto contenido de vitaminas y fibra que ayuda a la digestión</p> <p>Proceso productivo de baja dificultad.</p> <p>Amplia variedad de productos.</p> <p>Uso de insumos naturales.</p> <p>Desarrollo de nuevas tecnologías para mayor calidad y eficiencia.</p> <p>Variedad de sabores para que los clientes tengan más opciones.</p> <p>Flexibilidad del proceso productivo para incursionar en otros sectores (como harinas, deshidratación y empaquetado de otros alimentos)</p> | <p>Limitada accesibilidad para la variedad de productos por la alta marginización en los canales de distribución.</p> <p>Dependencia en proveedores.</p> <p>Baja rentabilidad por los costos referidos a distribución.</p> <p>Necesidad de importación de algunos insumos.</p> <p>Limitada vida útil de los productos frente a sustitutos menos saludables.</p> <p>Altos costos para la primera producción.</p> |
| <b>Oportunidades</b>  | <i>Estrategias FO</i>   | <i>Estrategias DO</i>   |
| <p>Exigencias de consumidores de NSE A y B hacia productos sofisticados de acuerdo a su estilo de vida.</p> <p>Aparición de nuevas tecnologías.</p> <p>Tendencia creciente hacia el consumo de productos saludables.</p> <p>Automatización de procesos.</p> <p>Alta disponibilidad de materia prima (fruta).</p> <p>Crecimiento de la población en Lima Metropolitana.</p>  | <p>Desarrollar más variedad de mixturas de <i>snacks</i> que se adecuen a los gustos del consumidor.</p> <p>Utilizar tecnologías que brinden mayor calidad al producto y tengan mayor eficiencia.</p>   | <p>Establecer alianzas estratégicas con los diversos distribuidores.</p> <p>Aumentar la visibilización de los productos al maximizar la participación en los canales de distribución.</p>   |
| <b>Amenazas</b>   | <i>Estrategias FA</i>   | <i>Estrategias DA</i>   |
| <p>Existencia de productos sustitutos con contenido nutritivo similar y con mayor accesibilidad.</p> <p>Desconocimiento de los consumidores sobre los beneficios para la salud de estos productos.</p> <p>Bajo consumo habitual.</p> <p>Amenaza de ingreso de marcas extranjeras.</p> <p>Alta dependencia a la estacionalidad de las frutas.</p> <p>Aumento de costos de materia prima por baja disponibilidad.</p> | <p>Promover la diferenciación (el valor agregado) de los productos con publicidad y campañas.</p> <p>Establecer alianzas con canales de distribución naturistas para ganar visibilidad.</p>   | <p>Tener presencia en los canales de distribución con todas las variedades de producto.</p> <p>Incursionar en los nuevos canales de publicidad como redes sociales y actividades de degustación.</p>  |

**1.4.5. Objetivos estratégicos**

A partir de las estrategias, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Colocar mayor variedad de productos de frutas deshidratadas y frutos secos en los canales de distribución de mayor alcance como bodegas.
- Posicionar la marca en el mercado, mediante la diferenciación por sus atributos, tanto nutritivos como de sabor.
- Crecer en el mercado de *snacks*, desplazando productos de bajo contenido nutritivo.
- Acceder a todos los canales de venta, especialmente supermercados en los primeros dos años.
- Ampliar la gama de productos de este tipo, así como diversificar las presentaciones ofrecidas.
- Conseguir varios socios estratégicos para la provisión de materias primas e insumos.
- Mantener políticas de mejora continua, para incrementar la eficiencia y calidad de los productos.

## CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las conclusiones más relevantes del trabajo presentado:

- El análisis realizado al macro entorno muestra un contexto moderadamente propicio para el desarrollo de industrias que elaboren alimentos saludables, puesto que las tendencias actuales de los peruanos empiezan a inclinarse por llevar una alimentación más saludable. Asimismo, el crecimiento poblacional promovería el crecimiento de estos sectores de mercado, y se considera que el decrecimiento del PBI por parte de la industria alimentaria se debería a factores externos, que no golpearían directamente a este sector de mercado.
- Los factores analizados para el micro entorno demuestran que existe la oportunidad de ingresar a este sector de mercado sin mayores dificultades. No obstante, la estacionalidad presente en la materia prima y la variedad de productos sustitutos podrían representar limitantes o problemas dentro del sector y su crecimiento. Por lo que es importante enfatizar los atributos diferenciados de los productos de la competencia y sustitutos.
- La accesibilidad del producto es uno de los puntos claves para el próximo crecimiento del mercado, puesto que es una de las claras deficiencias a comparación de productos sustitutos de mayor consumo. La creación de líneas de productos de presentaciones más pequeñas podría representar parte de las soluciones para lidiar con la competencia indirecta.
- El sector de mercado ha mantenido un crecimiento moderado en los últimos años, con un promedio de 5,9% anual, alentando así el ingreso de nuevas marcas y, consolidando estos productos frente a los sustitutos.



- Se concluye que, el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores resulta una ventaja competitiva en las empresas del sector, puesto que la diferenciación del producto y la eficiencia de los procesos parte de la calidad de la materia prima. Asimismo, para el éxito de productos de este mercado, lo más importante resulta ser la diferenciación, enmarcando los atributos nutritivos y la procedencia natural.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2019) Niveles socioeconómicos 2012-2019. Lima.
- Arellán, M. (2018). La innovación tecnológica y la tercera revolución industrial en el Perú. *Económica*. Recuperado de <https://www.economica.pe/articulos/1057-la-innovacion-tecnologica-y-la-tercera-revolucion-industrial-en-el-peru>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020, Setiembre 2019. Lima: BCRP.
- Chandrasekaran, S., Ramanathan, S., & Basak, T. (2013). Microwave food processing—A review. *Food Research International*, 52(1), 243-261. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2013.02.033>
- Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública (CPI) (2012) Productos de uso personal: 31 líneas. Lima: CPI.
- 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.
- Comtrade, U.N. (2019). United Nations commodity trade statistics database. URL: <http://comtrade.un.org>.
- Consejo Nacional De Ciencia, Tecnología E Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2016). I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

El Economista América (28 de agosto, 2019). ¿El Perú se volverá el gran proveedor de alimentos del mundo? El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10058319/08/19/El-Peru-se-volvera-el-gran-proveedor-alimentos-del-mundo-.html>

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

Euromonitor International (2019b). *HW Savoury Snacks as % of Total Market in Peru* [Base de datos]. Recuperado de Euromonitor Passport database.

Euromonitor International (2019c). *HW Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks as % of Total Market in Peru* [Base de datos]. Recuperado de Euromonitor Passport database.

Euromonitor International (2019d). *Savoury Snacks in Peru. Country Report, 2019.* Recuperado de Euromonitor Passport database.

Euromonitor International (2019e). *Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Peru. Country Report, 2019.* Recuperado de Euromonitor Passport database.

FAO. (2005). *Planta deshidratadora de frutas y verduras.* Recuperado 8 octubre, 2019, de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/fsn/docs/Agriculture\\_nutrition/Resumen\\_ejecutivo\\_planta\\_demostrativa.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fsn/docs/Agriculture_nutrition/Resumen_ejecutivo_planta_demostrativa.pdf)

FMCG & Retail. (5 de octubre, 2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de latinoamérica. Nielsen Company.* Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>

Gil-Antuñano, N. P., Zenarruzabeitia, Z. M., & Camacho, A. M. R. (2009). *Alimentación, nutrición e hidratación en el deporte.* Consejo Superior de Deportes.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019). Producción de principales frutas.

Lima: INEI, 2019.

International Nut and Dried Fruit Council Foundation (INC). (2020). *Nuts & Dried Fruits*

*Statistical Yearbook 2019/2020*. Reus: INC.

Ipsos Apoyo (2012). Liderazgo en productos comestibles 2012. Lima.

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

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

Lozada-Montañez, M., Paes, J., James, J., Blais, F., Gibson, A., Booth, R., ... Drozek, D.

(2017). Enfermedades relacionadas al estilo de vida en Lima, Perú. *Revista de la*

*Facultad de Medicina Humana*, 17(2), 32-44.

<https://doi.org/10.25176/rfmh.v17.n2.830>

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

2012. Recuperado de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-](http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-agropecuario-2012/iv-cenagro-2012)

[agropecuario-2012/iv-cenagro-2012](http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-agropecuario-2012/iv-cenagro-2012)

MINCETUR (2019) Perfil de Frutas Deshidratadas en el Mercado de Estados Unidos. *PDM*

*Estados Unidos*.

Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO)

(2005). Guía de uso de secaderos solares para frutas, legumbres, hortalizas, plantas

medicinales y carnes. Recuperado de

[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/ED-](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/ED-Guiasecaderosolar.pdf)

[Guiasecaderosolar.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Montevideo/pdf/ED-Guiasecaderosolar.pdf)

Parzanese, M. (s.f.). Tecnologías para la Industria Alimentaria deshidratación osmótica.

Recuperado de

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/tecnologia/Ficha\\_06\\_Osm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/tecnologia/Ficha_06_Osm)

[otica.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/tecnologia/Ficha_06_Osm)

- Perú Retail (8 de octubre, 2018). Perú: ¿Qué es Canal Tradicional? *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Ríos, M., Márquez, C., & Ciro, H. (2005). Deshidratación Osmótica De Frutos De Papaya Hawaiana (Carica Papaya L.) En Cuatro Agentes Edulcorantes. *Revista Facultad Nacional de Agronomía Medellín*, 58(2). Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0304-2847200500020001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0304-2847200500020001)
- Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.
- Secado de frutas, una nueva fuente de ingresos. (2014). *Industria Alimenticia*, 25(6), 28–31. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=96118569&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sinha, N., Sidhu, J., Barta, J., Wu, J., & Cano, M. P. (Eds.). (2012). *Handbook of fruits and fruit processing*. John Wiley & Sons.
- Sun-Waterhouse, D. (2011). The development of fruit-based functional foods targeting the health and wellness market: a review. *International Journal of Food Science & Technology*, 46(5), 899-920.
- Nielsen Company. (2015). 6 Tendencias del Retail en América Latina. The Nielsen Company.
- Ugarriza, G. (2017). El etiquetado nutricional de los alimentos y su incidencia en la decisión de compra de los consumidores de Trujillo, año 2017. *Ex Cathedra en negocios*. Recuperado 7 octubre, 2019, de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/view/187>

Valverde, M., Espadín, C., Torre, N., & Liria, R. (28 septiembre, 2018). Preferencia de etiquetado nutricional frontal: octógono frente a semáforo GDA en mercados de Lima, Perú. Recuperado 7 octubre, 2019, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/amp/v35n3/a02v35n3.pdf>



## ANEXOS

Anexo 1. Matriz de confrontación para Fortalezas y Debilidades.

|    | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | Cantidad | Peso |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|------|
| F1 |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 10       | 0.12 |
| F2 | 0  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 7        | 0.09 |
| F3 | 0  | 0  |    | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 5        | 0.06 |
| F4 | 0  | 0  | 1  |    | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 8        | 0.10 |
| F5 | 0  | 0  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 6        | 0.07 |
| F6 | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 5        | 0.06 |
| F7 | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  |    | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 8        | 0.10 |
| D1 | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  |    | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 7        | 0.09 |
| D2 | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 1  | 0  | 1  | 4        | 0.05 |
| D3 | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 9        | 0.11 |
| D4 | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 1  | 3        | 0.04 |
| D5 | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  |    | 1  | 5        | 0.06 |
| D6 | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 4        | 0.05 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 81       | 1.00 |

Anexo 2. Matriz de confrontación para Oportunidades y Amenazas.

|    | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | Cantidad | Peso |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|------|
| O1 |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 8        | 0.12 |
| O2 | 0  |    | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 4        | 0.06 |
| O3 | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 9        | 0.13 |
| O4 | 0  | 0  | 0  |    | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 2        | 0.03 |
| O5 | 0  | 1  | 0  | 0  |    | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 3        | 0.04 |
| O6 | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  |    | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 4        | 0.06 |
| A1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 11       | 0.16 |
| A2 | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  |    | 1  | 0  | 1  | 0  | 7        | 0.10 |
| A3 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  |    | 1  | 1  | 0  | 8        | 0.12 |
| A4 | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  |    | 0  | 1  | 3        | 0.04 |
| A5 | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |    | 0  | 4        | 0.06 |
| A6 | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  |    | 5        | 0.07 |
|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 68       | 1.00 |