

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADO A LA INDUSTRIA DE
JUGOS Y NÉCTARES EN EL PERÚ PARA EL 2020**

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

AUTOR

PEDRO DELVI LECCA VELÁSQUEZ

ASESOR:

LUCIANO SILVA ALARCO

Lima, diciembre, 2020

Resumen

Desde que se aprobó la Ley de Alimentación Saludable, vigente en el Perú desde el 2013 y obligatoria desde el 2019, la cual es conocida por la inclusión de octógonos en el etiquetado de los productos, se observó una gran reducción del consumo de alimentos como lácteos, golosinas, embutidos, productos light, oleaginosos y bebidas, donde un estudio realizado por Axer Consultores (2019) indicó que el 63 % de limeños reduciría su consumo, mientras que un 21% dejaría definitivamente de comprarlos y la diferencia del 16% sería indiferente.

Como consecuencia, en el rubro de bebidas se registró una tasa de crecimiento anual del -0,03%, en la cual la participación de la categoría de jugos es del 12,4% con un total de 345,9 millones de litros vendidos en el 2019 siendo una de las más afectadas, ya que presentó una reducción del 3,4% de ventas anuales. Además, dicho rubro es dominado por 3 grandes empresas: Ajeper SA, Gloria SA y Arca Continental Lindley, las cuales presentaron un decrecimiento anual del 2,3%, 3,5% y 6,8% respectivamente en sus niveles de ingresos entre los años 2018 y 2019, siendo la más afectada a nivel de participación de mercado la empresa líder Ajeper con un 35% de market share, favoreciendo tanto al crecimiento de sus competidores inmediatos y de algunos más pequeños como Industrias San Miguel y P&D Andina Alimentos SA (Euromonitor, 2020).

Dentro de la población peruana, al menos el 60% de personas sufre de obesidad según INEI y son más de 650 000 peruanos que sufren diabetes, siendo las más afectadas las mujeres dado un estudio realizado por ENDES; por ello, existe la vulnerabilidad a contraer enfermedades crónicas como presión alta y a que aumente la cantidad de diabéticos como consecuencia del exceso de peso. Dentro de este escenario, frente a una población vulnerable, se identifica la necesidad de brindar productos saludables y, específicamente, nutritivos que al no poseer octógonos en sus etiquetas serían fáciles de identificar y favorecerían a los peruanos.

Dicha necesidad, también, permite fortalecer un cambio cultural y educacional saludable en el ciudadano peruano, lo que es evidenciado por una encuesta realizada por la división World Partner de Kantar, quienes indican que el 45% de los encuestados leen la información nutricional de los productos y el 33% reemplazó su consumo por productos más saludables, como frutas. Lo más relevante de dicha encuesta fue que, a nivel socio económico, son las familias de los segmentos E, A y B las que lideran dicho cambio de reemplazo de productos;

por ello, se puede afirmar que los hábitos de alimentación saludable están siendo cada vez más importantes al momento de realizar las compras del hogar.

Considerando que Perú es un país exportador primario de fruta con un total de 259 289,82 toneladas de mango y 821,26 toneladas de Maracuyá vendidas al exterior durante el 2019 (consultado en la web de Comercio Exterior de Minagri <http://sistemas.minagri.gob.pe/siscex/exportaciones/comparativaIN>) es posible la producción de botellas de néctar de pulpa de fruta, ya que se posee una ventaja de obtención de materia prima a nivel local. Además, con el objetivo de satisfacer la Norma Técnica Peruana 203.110 2009 la cual especifica los requisitos para la elaboración de jugos, néctares y bebidas de frutas, la misma que establece que la cantidad de sólidos solubles cada 100 ml de bebida debe ser al menos del 20% propia de la fruta base en un néctar, lo que es equivalente a 2 grados Brix¹ aproximadamente, también se debe evitar el etiquetado de octógonos, bajo lo establecido por la Ley de Alimentación Saludable, la cual indica que como máximo debe de haber 6 gramos de azúcar por cada 100 ml de bebida, lo que equivale a 6 grados Brix como tope. En base estas 2 consideraciones, se puede elaborar néctar sin azúcar añadida, aprovechando los grados Brix propios de la fruta (y su dulzura) para ofrecer un producto saludable y con un alto contenido de pulpa, ya que se lograrían los 6 Brix mediante la adición de agua.

Finalmente, un estudio realizado por Arellano Consultores (2019) evidencia la reducción del consumo de productos con octógonos desde el primer mes de vigencia de la Ley de Alimentación Saludable, cuyo efecto posterior fue la modificación de la formulación de productos, reduciendo azúcares, grasas saturadas y sodio, como respuesta de muchas empresas. Además, el reporte Soft Drinks, publicado en enero del 2020 por Jorge Arce en la base de datos Euromonitor, refleja un decrecimiento en ventas para bebidas carbonatadas como respuesta a una tendencia saludable, donde los jugos de frutas, el té verde y agua lideran esta predilección.

En base a lo mencionado previamente, en el presente trabajo de investigación se analizó el mercado desde las perspectivas del macro entorno mediante el uso de las herramientas de análisis Pestel y Fuerzas de Porter. Además, se realizó el análisis del micro entorno y se definió la misión, visión y objetivos del proyecto mediante el uso de la matriz FODA, la misma que permitió determinar las estrategias del negocio.

¹ Los grados Brix son una medida de la cantidad de sólidos disueltos en un líquido, utilizado para medir el dulzor en un alimento específico.

Índice General

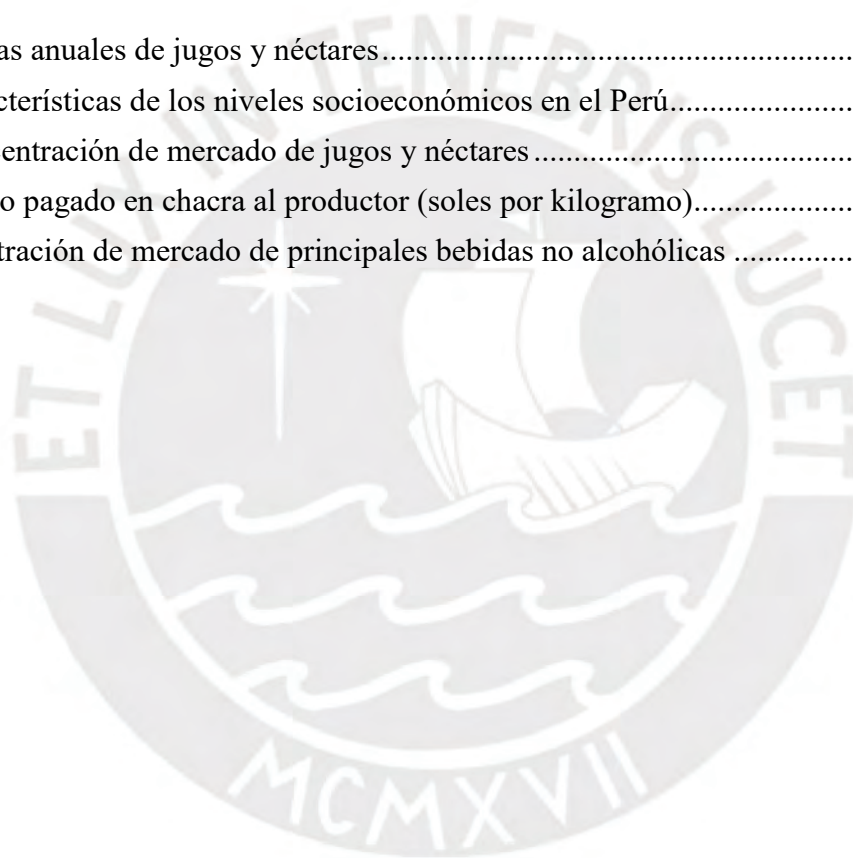
Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Índice de figuras.....	iv
Índice de tablas	iv
1. Análisis del macro entorno	1
1.1. Análisis del Entorno Político.	1
1.2. Análisis del Entorno Económico.	1
1.3. Análisis del Entorno Social.....	4
1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.....	7
1.5. Análisis del Entorno Ecológico.	8
1.6. Análisis del Entorno Legal.....	10
2. Análisis del micro entorno.....	11
2.1. Amenazas de nuevos competidores.	11
2.2. Rivalidad entre competidores.	12
2.3. Poder de negociación de los proveedores.	14
2.4. Poder de negociación de los consumidores.	16
2.5. La amenaza de productos sustitutos.....	17
3. Análisis Estratégico	18
3.1. Visión.....	19
3.2. Misión.....	19
3.3. Valores.....	19
3.4. Análisis FODA.....	20
3.4.1. Fortalezas.	20
3.4.2. Debilidades.....	20
3.4.3. Oportunidades.	21
3.4.4. Amenazas.	22
3.5. Estrategia Genérica.	24
3.6. Objetivos Generales.....	25
4. Conclusiones.....	26
5. Recomendaciones	27
6. Bibliografía.....	28

Índice de figuras

Figura 1. PBI anual histórico en millones de soles. Banco Central de Reserva del Perú.	2
Figura 2. Variación Anual del PBI para enero y febrero. Banco Central de Reserva del Perú. 3	
Figura 3. Distribución de niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana 2019.....	5
Figura 4. Productos que se dejaron de comprar en Lima Metropolitana.	6
Figura 5. Participación de mercado (%) 2019.	13
Figura 6. Tendencia de volumen de ventas en millones (on trade y off trade).....	18
Figura 7. Matriz FODA.....	23

Índice de tablas

Tabla 1 Ventas anuales de jugos y néctares.....	3
Tabla 2 Características de los niveles socioeconómicos en el Perú.....	5
Tabla 3 Concentración de mercado de jugos y néctares.....	13
Tabla 4 Precio pagado en chacra al productor (soles por kilogramo).....	14
Tabla 5 Penetración de mercado de principales bebidas no alcohólicas.....	17



1. Análisis del macro entorno

1.1. Análisis del Entorno Político.

La situación del Perú ha sido inestable por los casos de corrupción vistos en el país, los cuales llevaron a la vacancia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski en el año 2018. Por ello, Martín Vizcarra asumió la labor de presidente, quien disolvió el congreso en el 2019. Como consecuencia, la relación Estado – Empresas aparentemente pasó a un segundo plano, ya que la inestabilidad política fue el tema principal del momento. Sin embargo, bajo su mandato, tomó acciones con el objetivo de favorecer a las pequeñas y medianas empresas como el funcionamiento del Fondo Crecer y es él mismo que afirmó que el Plan Nacional de Productividad y Competitividad es un instrumento que potencia a las Pymes y Mype respecto a la innovación, financiamiento y modernización. Además, el gobierno propuso 10 cambios a las leyes laborales a comienzos de noviembre del 2019 según RPP Noticias (2019).

Dada la coyuntura, el gobierno enfrenta al Covid-19, mejor conocido como Coronavirus, desde marzo del 2020. En base a ello, se decretó una medida fundamental como solución y que tendría un impacto en la industria y mercado del país: Aislamiento social obligatorio. Frente a ello, el Estado lanzó el programa Reactiva Perú con la finalidad de favorecer a más de 350 000 empresas afectadas por el vigente estado de emergencia que enfrenta la nación según Marta Marañón en un artículo publicado en As Perú (2020).

Finalmente, las próximas elecciones presidenciales se llevarán a cabo en el 2021, por lo que se espera un periodo de cambios.

1.2. Análisis del Entorno Económico.

El Perú ha gozado 20 años consecutivos de crecimiento económico. Como menciona BBC News (2020) “las anteriores gestiones presidenciales realizadas por Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala y Pedro Kuczynski mantuvieron los principales pilares económicos:

ambiente de previsibilidad para inversiones extranjeras, apertura de mercado, libre comercio e inflación y gastos bajos”. Esto se puede ver reflejado en cifras de PBI (ver figura 1) de la cual se calcula un crecimiento del 2,2% en el 2019 respecto al 2018. Esto fue principalmente respaldado por el incremento del gasto público y el alza de precios para las materias primas que exporta el país como el cobre y oro. Por otro lado, el 2020 registró tasas de variación mensual (en base al año anterior) mayores que las registradas en el 2019 para los meses de enero y febrero (ver figura 2), las cuales reflejarían el buen año económico que se desarrollaría en Perú.

Según una investigación realizada por BBVA Research (2020), Perú proyecta 3,1 puntos porcentuales de crecimiento para el 2020. Dicho escenario considera una recuperación de la producción minera, un mejor desempeño de la inversión pública y una mejor ejecución de la política monetaria por parte del Banco Central de Reserva del Perú, la cual llevaría su tasa de interés a un 2% para el primer semestre del año.

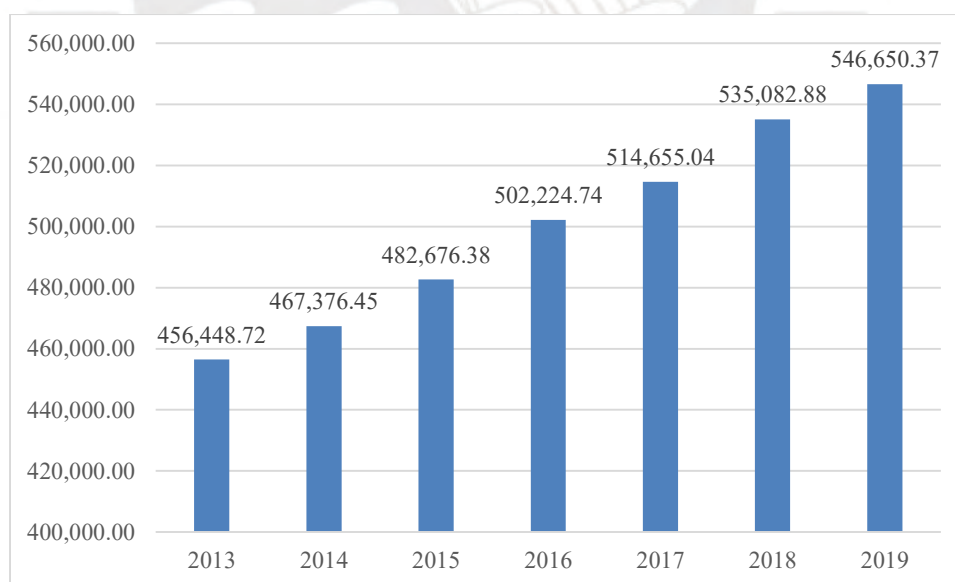


Figura 1. PBI anual histórico en millones de soles. Banco Central de Reserva del Perú.

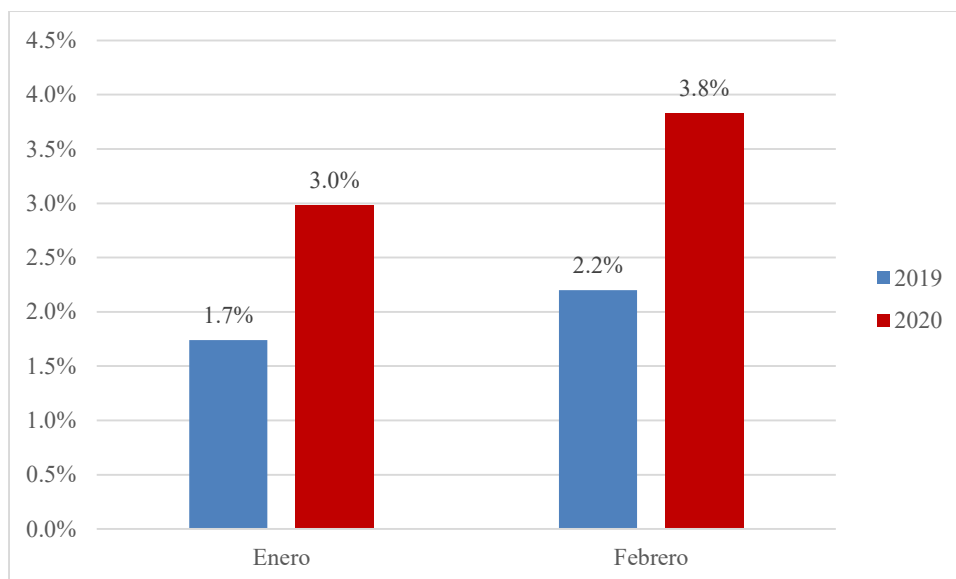


Figura 2. Variación Anual del PBI para enero y febrero. Banco Central de Reserva del Perú.

El rubro de jugos y néctares en el país representa el 12,4% de market share del total del rubro de bebidas, siendo la segunda categoría de productos con mayor participación después de las bebidas carbonatadas. Es este rubro de mercado se ha presentado una tendencia decreciente en millones de litros vendidos (ver tabla 1) a partir del año 2017 según un estudio realizado por Euromonitor International en el 2020.

Tabla 1 Ventas anuales de jugos y néctares.
Ventas anuales de jugos y néctares.

Año	Litros vendidos (millones)	Variación Anual
2016	382	5,0
2017	372	-2,6
2018	358	-3,8
2019	346	-3,4

Nota. Adaptado de Euromonitor International

A pesar de ver que existe una tendencia negativa en litros, en el año 2019 se registró un 8 % de crecimiento en términos monetarios, siendo el monto aproximado 1,1 billones de soles. Esto se debe a que, si bien existe una sensible disminución de los precios, los consumidores están dispuestos a pagar más por productos saludables.

Según lo mencionado en el análisis del entorno político, como respuesta al impacto del Covid-19, se lanzó el programa Reactiva Perú, el cual otorgará hasta un total de 30 000 millones de soles en créditos, lo cual favorecerá a 350 000 empresas afectadas hasta el 30 de junio. El objetivo de esta medida es evitar romper cadenas de pago, donde se dará prioridad al pago de planillas y proveedores. Además, la tasa de inflación anual registrada en marzo fue de 1,7 %, 0,1% menos que en febrero, a pesar del alza de la demanda de productos de primera necesidad durante las 2 primeras semanas, siendo la menor tasa registrada desde marzo de 2011 según el diario Gestión. Cabe resaltar que el objetivo del Banco Central de Reserva del Perú es tener un 2% de tasa inflación anual, lo cual está dentro de su rango del +-1%.

Con todo ello se puede concluir que, sin tomar en cuenta el impacto del covid-19, la situación económica del país es favorable para las empresas.

1.3. Análisis del Entorno Social.

Según un estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2019), la cual tiene empresas afiliadas como Kantar WorldPanel, Ipsos, Arellano Marketing, Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública s.a.c (CPI), etc., Perú tiene hogares (rurales y urbanos) del NSE E en mayor proporción con un 34,2%, seguido de los NSE D y C con 26,8% y 26,7 % respectivamente y finalmente con los 2 últimos NSE A y B con 1,8% y 10,5%. Sin embargo, son las personas que pertenecen a los niveles A, B y C las que tienen una mayor presencia en el país con un 39,6% total. Específicamente hablando de Lima Metropolitana, el 44,3% de los hogares pertenece al NSE C (ver figura 3), siendo este determinado como la nueva clase media, con un ingreso mensual promedio de S/ 3970 (ver tabla 2).

Tabla 2
Características de los niveles socioeconómicos en el Perú.

NSE	Ingreso promedio	Gasto mensual (% de sus ingresos)
A	S/12,660	62%
B	S/7,020	68%
C	S/3,970	75%
D	S/2,480	80%
E	S/1,300	87%

Nota. Adaptado de Ipsos “Perfiles Socioeconómicos Perú 2019”

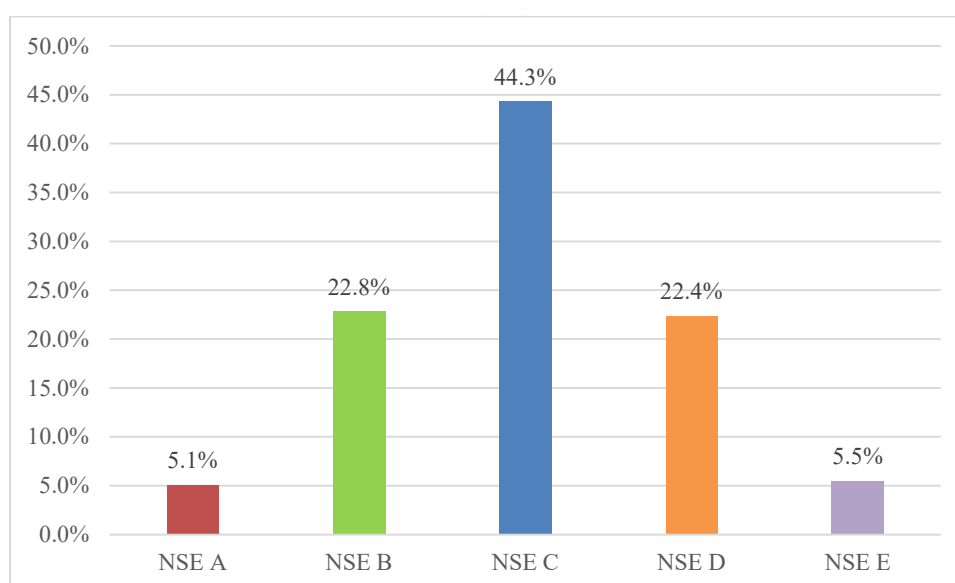


Figura 3. Distribución de niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana 2019.

Tomado de Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados.

Respecto a las tendencias de consumo saludables, existe un hecho clave, el cual fue la aplicación obligatoria de los octógonos en alimentos industrializados indicada en la Ley N 30021 de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Según un artículo publicado por Josimar Córdor en Ipsos (2020), en base al reporte sobre Alimentación y Vida Saludable, el 85% de limeños ha visualizado dichas advertencias y el 37% afirmó que el impacto ha sido alto en sus compras, de tal forma que dejaron de adquirir los productos que tenían octógonos, mientras que el 40% señaló que el impacto fue mediano y que solo han prescindido de algunos alimentos. Cabe resaltar que según Javier Álvarez (2019), director

senior de Trends de Ipsos Perú, no todos los octógonos generan la misma preocupación, siendo la jerarquía de importancia la siguiente: alto en azúcar, alto en grasas saturadas, contiene grasas trans y alto en sodio. Además, esta publicación también exploró la tendencia hacia el consumo de productos orgánicos, ya que el 55% de limeños consume estos productos, siendo abastecidos principalmente por mercados de barrio y supermercados.

Como consecuencia de esta tendencia, los productos más afectados fueron las gaseosas, ya que el 53,1 % de encuestados del total nacional dejaron de comprar estas bebidas y un 45,5% hizo lo mismo en Lima metropolitana (ver figura 4) según el estudio de mercado Los Octógonos: Su impacto sobre el consumidor realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2020), la cual se basó en una encuesta de opción múltiple para determinar sus resultados.

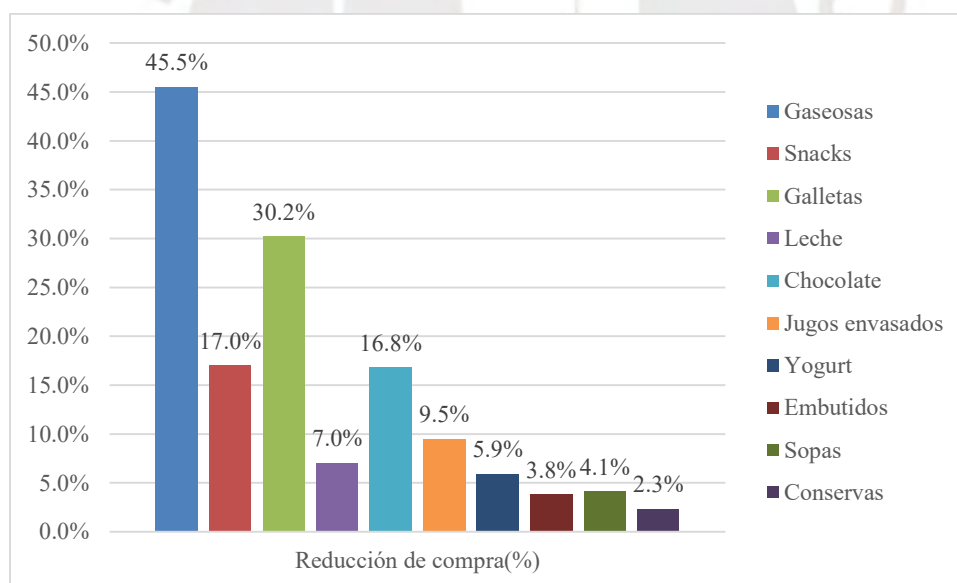


Figura 4. Productos que se dejaron de comprar en Lima Metropolitana.

Tomado de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C.

Evaluando la situación social del país frente al covid-19, el Aislamiento Social en el país desde el 16 de marzo causó que muchas empresas detuvieron sus actividades y tomaran medidas con sus trabajadores como despidos, suspensiones temporales de contratos y

reducciones salariales. Por ello, el poder ejecutivo emitió un bono de S/380 con el objetivo de beneficiar a 3,5 millones de familias peruanas, específicamente a las personas que no tienen un contrato con una empresa y tienen un ingreso promedio menor a S/ 1 100 según RPP Noticias (2020). Por ello, es probable que aumente el consumo y venta de productos de primera necesidad como arroz, leche, legumbres, carne, pescado y productos de higiene.

En conclusión, sin considerar la situación frente al coronavirus, los limeños han percibido ingresos considerables, ya que la mayoría pertenece al NSE C y la tendencia de consumo saludable favorece a todas las empresas que brindan productos de este tipo.

1.4. Análisis del Entorno Tecnológico.

Según El Foro Económico Mundial [WEF] (2019) en su reporte “The Global Competitiveness”, Perú ocupa el puesto 65 entre las 141 economías evaluadas. Siendo, específicamente, el decimosegundo pilar, Capacidad de Innovación, en el que ocupa la posición 90 y es en el mismo que se observa los sub pilares como interacción y diversidad, investigación y desarrollo y comercialización, situándose el país muy detrás de los líderes en dichos temas los cuales son Singapur, Japón y Luxemburgo respectivamente. Si bien es cierto que Perú aún no alcanza un alto nivel de innovación y tecnología, se han visto avances en las industrias peruanas. De hecho, El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] premió a 14 empresas que recibieron beneficios tributarios para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo o innovación tecnológica, durante el 2018, en beneficio del país. Dentro de las empresas premiadas se encuentran las siguientes: San Fernando S.A, Machu Picchu Food S.A.C, Olva Courier S.A.C, entre otros.

Respecto al nivel de automatización industrial, mediante un estudio realizado por el Departamento de Economía de Oxford y el Banco Mundial, se pronosticó que gracias a la

Industria 4.0², se crearían 58 millones de empleos nuevos a nivel mundial. Según el diario Gestión, esto involucra al menos un millón de puestos de trabajos involucrados en los procesos de la industria en el Perú y, ante ello, la Cámara Peruano – alemana y Tecsup planearon lanzar una especialización en Industria 4.0 dirigida para ingenieros y técnicos especialistas que cuenten con experiencia en plantas de producción o fábricas interesadas en implementar proyectos con esta nueva industria. Finalmente, la importancia de la automatización es reconfirmada por un artículo publicado por El Economista América (2019) en el cual habla sobre el evento “Tendencias Tecnológicas Perú 2019” realizado por la empresa Rockwell Automation. Dicho evento contó con la participación de ejecutivos y especialistas internacionales, los cuales realizaron charlas sobre la manufactura inteligente (Smart manufacturing), siendo esta una de las 4 partes de la industria 4.0 que fue mencionada previamente. Estas exposiciones permitieron presentar los desafíos y oportunidades en la industria en general y el cómo aprender a aumentar la productividad y eficiencia en sus operaciones y minimizar costos.

Por lo tanto, el factor tecnológico será favorable para las empresas gracias al avance general de la industria y el apoyo que realiza el gobierno. Esto permitirá aumentar la calidad de los productos y obtener líneas de producción flexibles, lo que sería un elemento diferenciador para las empresas existentes en el país.

1.5. Análisis del Entorno Ecológico.

Perú al ser uno de los estados miembros de la ONU, es parte del compromiso para la erradicación de la pobreza, la lucha contra el cambio climático y la reducción de las desigualdades. Por ello, se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se definen según el Organismo de las Naciones Unidas [ONU] (2018) como “un camino hacia el

² Concepto que exige el uso de tecnologías emergentes en actividades de producción, formas de trabajo, ofrecimiento de productos y el manejo de la cadena de suministro.

desarrollo sostenible en el que la acción común y la innovación son la clave, no solo entre Estados -como había sucedido con agendas internacionales de desarrollo anteriores- sino también con la participación de nuevos actores del desarrollo, como el sector privado, la juventud, la sociedad civil y la academia, entre otros”. Dentro de estos objetivos, el número 9 “Industria, innovación e infraestructura” busca mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles y que haya una mayor eficacia al usar los recursos. Además, también promueve la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales (indicado en el sitio web <http://onu.org.pe/ods/>). En relación a ello, el país ya cuenta con empresas que velan por el medio ambiente, entre ellas tenemos a Entel que desde el 2015 implementó el programa “Reciclemos para Transformar”, el cual busca incentivar el reutilizamiento de artefactos electrónicos y hasta el cierre del 2018, logró reciclar 37 toneladas de desperdicios como audífonos, baterías, entre otros. Respecto a la industria de néctares, el grupo Ajé instaló 4 plantas que permiten tratar el 100% de residuos producidos en Machu Pichu, al ser el programa “Machu Picchu Sostenible”. Estas plantas son de Biodiesel y Glicerina, dos compactadoras de plástico y la última es de tratamiento de residuos sólidos, según Perú Retail (2019). Por otro lado, el país cada vez cuenta con más emprendimientos o empresas verdes, las cuales más allá de obtener beneficios económicos, generan beneficios sociales y ambientales” según Luis Miguel Prado, director de el sitio web Economiaverde.pe Además, un artículo publicado por Gestión (2019) indica que un claro ejemplo de este tipo de empresas es Sinba y Vidria. La primera recolecta residuos orgánicos en buen estado y los procesa para producir alimento para cerdos de granja mientras que la segunda se enfoca en transformar el vidrio desechado en arte (vasos y vajillas) con diseños personalizados.

En base a lo expuesto, se puede apreciar que tanto el Perú y varias de sus empresas tienen un compromiso con el medio ambiente (el cual es parte de los pilares del desarrollo sostenible: Economía, medio ambiente y sociedad), por lo que es necesario contar con un sistema de

gestión ambiental (SGA) y programas innovadores o emprendimientos en beneficio del medio vital.

1.6. Análisis del Entorno Legal.

Para garantizar que el producto sea saludable a lo largo de la cadena de suministro (desde el proveedor de materia prima hasta al cliente) se tienen en consideración un decreto legislativo y dos leyes. En primer lugar, el decreto legislativo No. 1062, el cual aprueba la ley de inocuidad de los alimentos, es sustentado mediante 10 principios: alimentación saludable y segura, competitividad y colaboración integral, responsabilidad social de la industria, entre otros. Este documento establece los derechos de los consumidores, obligaciones de los proveedores, funciones de la Autoridad Nacional en Sanidad Agraria, el rol de los gobiernos regionales y locales, la vigilancia y control de alimentos y las sanciones en caso de infracción. Todo ello para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, a fin de proteger la vida y la salud de las personas con un enfoque preventivo e integral.

En segundo lugar, se debe considerar la Ley No. 29196, conocida como Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, la cual tiene como finalidad promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú. Esta ley promueve la no alteración de los ciclos naturales, el uso responsable del agua, la preferencia por el uso de fuentes renovables y el progreso hacia un sistema de producción y distribución social y ecológicamente responsable, siendo el ente asesor, adscrito al Ministerio de la Agricultura, el Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO), el cual debe proponer las políticas y normas para el desarrollo sostenible del fomento y promoción de la producción orgánica , mientras que la certificación de productos orgánicos es realizada por El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Son estas dos disposiciones legales las que abarcan prácticamente toda la cadena de suministro. Sin embargo, es la ley No 30021 de Promoción de Alimentación

Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes la que permite brindarle información de advertencia al cliente bajo el etiquetado obligatorio de octógonos, establecido en el Manual de Advertencias Publicitarias (MAP) emitido por el Ministerio de Salud (MINSA)

2. Análisis del micro entorno

A continuación, se presenta la utilización de las 5 fuerzas de Michael Porter.

2.1. Amenazas de nuevos competidores.

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores es alta, dado que la ley de etiquetado está abriendo nuevos horizontes para la industria, específicamente al uso de ingredientes naturales y a la disminución del contenido de azúcar y conservantes. En adición, también la portabilidad está empezando a ser considerada en la demanda; por ejemplo, la empresa líder del sector Ajeper cambió su presentación de 500 ml a 400 ml en su marca Cifrut, lo que ligeramente ofrece más valor. Esta modificación es más apreciada en la modalidad de consumo on-the-go consumption, conocido en los peruanos como “para el camino” específicamente cuando se va al lugar de trabajo según Euromonitor. Entonces, son los factores saludable y portable los que están favoreciendo a la diferenciación de productos en la industria de jugos y néctares. Además, Perú es un país exportador de frutas como materia prima, lo que permite tener fácil accesibilidad a este recurso; sin embargo, Ajeper tiene acceso exclusivo a frutos amazónicos como el camu camu, ya que lanzó una campaña denominada “Revolución Natural” la cual congregó autoridades, líderes indígenas, empresarios y campesinos, teniendo como socio principal a la ONG Naturaleza y Cultura Internacional. Es esta campaña por la que lanzó la marca BIO y recolecta los frutos directamente desde la Reserva Nacional Pacaya Samiria debido a su gran responsabilidad social y sostenibilidad.

Esta amenaza se ve favorecida, también, debido a los beneficios para Pymes y Mypes que ofrece el gobierno mediante el Fondo Crecer, mencionado previamente en el aspecto político

del macroentorno, por lo que estas nuevas organizaciones pueden ingresar al rubro con un respaldo financiero inicial.

2.2. Rivalidad entre competidores.

Actualmente en el rubro participan un sinnúmero de empresas por lo que la rivalidad es alta; sin embargo, la compañía líder es Ajeper SA con un 35% de market share, seguido de Gloria SA y Arca Continental Lindley con 18,2% y 14,1 % de participación respectivamente (ver figura 5). Además, según Euromonitor International (2020) son estas 3 compañías las que han abarcado el 68,39% del mercado, en promedio, durante los últimos 9 años. Debido a ello, es complicado para pequeñas empresas como Food Pack SAC, Andina Alimentos SA, entre otras, manejar una estructura de costos afín a las compañías de mayor nivel de ventas (cabe resaltar que el indicador market share es calculado a partir de las ventas por empresa respecto a las ventas totales del rubro) y por lo tanto gozar de economías de escala.

Por otro lado, el costo de cambio por parte del cliente es bajo, ya que se suele confundir los términos jugos y néctares (siendo el primero un extracto de la fruta pura con solo la adición de agua, mientras que el segundo puede contener azúcares y conservantes). Además, la diferencia de precios entre las principales marcas no es mucha; por ejemplo, el six pack de jugo de 235 ml oscila entre S/ 6,7 y S/6,9 respecto a Frugos, Watts y Gloria, mientras que para las presentaciones de 1L en néctar, el precio varía entre S/3 y S/4 ,6 para las mismas marcas.

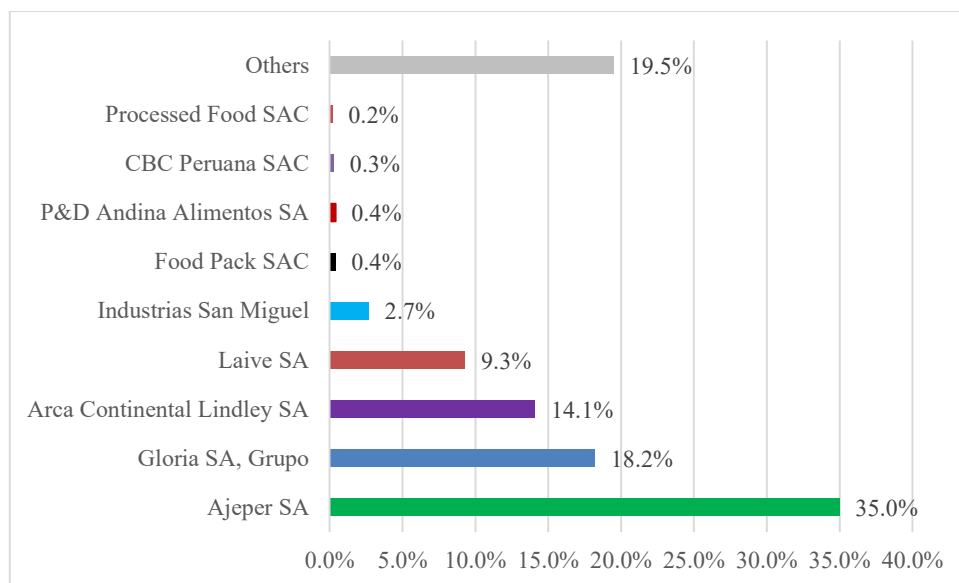


Figura 5. Participación de mercado (%) 2019.

Adaptado de Euromonitor International

Tabla 3 Concentración de mercado de jugos y néctares
Concentración de mercado de jugos y néctares.

Año	Top 3 Empresas	Otros
2010	75,4%	24,6%
2011	69,0%	31,0%
2012	67,8%	32,2%
2013	67,0%	33,0%
2014	67,4%	32,6%
2015	67,7%	32,3%
2016	67,7%	32,3%
2017	67,4%	32,6%
2018	67,3%	32,7%
2019	67,2%	32,8%

Nota. Tomado de Euromonitor International

Cabe resaltar que la diferenciación está básicamente en el contenido de fruta de cada bebida y en la especificación de este mismo, ya que cada vez aumenta más el hábito de revisión en los limeños. Es por ello que ya no basta solo con cumplir con la normativa vigente, específicamente la ley de etiquetado, sino en brindar productos que demuestren tener una calidad superior en términos saludables y de nutrición, siendo los puntos de partida el control de los grados Brix y el porcentaje total de fruta que se encuentra en la bebida, los cuales tienen una relación directamente proporcional.

2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Como se sabe, la materia prima principal para la elaboración de néctares y jugos son las frutas y el país es un gran productor de una gran variedad de ellas como mango, manzana, naranja y maracuyá que son algunas de las más frecuentes en la industria. Además, son estos frutos los que se cultivan en Áncash, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Junín y La Libertad, por lo que es posible obtener este recurso desde diferentes departamentos a lo largo del año. Según el boletín estadístico mensual “El agro en cifras” elaborado por el Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2020), durante el primer mes del 2020, la producción nacional de mango disminuyó en un 39,4% con un total de 133 000 toneladas registradas. La naranja también decreció, pero en cifras menores con un 4,3 % de disminución respecto al 2019, ya que solo se produjeron 24 000 toneladas, mientras que la manzana y maracuyá crecieron un 41% y 70 % con una producción de 13 900 y 8 600 toneladas cultivadas respectivamente. Esto tuvo un impacto creciente en el precio pagado por kilogramo a los productores en chacra para las dos primeras frutas mencionadas (ver tabla 4).

Cabe resaltar que el proceso de obtención de frutas puede ser más sencillo debido a la presencia de acopiadores, lo que evitaría el contacto directo con el productor a cambio de un mayor precio. Sin embargo, para garantizar la calidad del producto es necesario conocer de dónde es que provienen los frutos para que se realice una selección minuciosa de este recurso. Debido a que el país se mantiene constantemente abastecido de estas frutas y a la existencia de varias localidades para su obtención es que esta fuerza de Porter es baja.

Tabla 4

Precio pagado en chacra al productor (soles por kilogramo)

Fruta	Enero		Variación
	2019	2020	
Mango	0,62	0,84	35%
Manzana	0,94	0,83	-12%
Naranja	0,44	0,55	25%

Nota. Adaptado de “El agro en cifras” - Minagri

Respecto a los envases, se suele utilizar 3 tipos: botellas de vidrio, plástico y tetra pack. Para las dos primeras existen muchos proveedores en el Perú, dentro de los cuales encontramos a Cork Perú, Envases del Perú, PlastyPet Perú, entre otras (también existe la posibilidad de importar estos recipientes) mientras que para el tercer tipo de presentación se puede contactar directamente con la empresa TetraPak, la cual es utilizada por Laive, Gloria, Frugos, etc. Se concluye que, en base a lo anterior, el costo de cambio de proveedor es bajo para la presentación de vidrio y plástico.

Respecto al transporte de cargas pesadas, las empresas como Gloria y Lindley cuentan con su propia flota de camiones que distribuyen sus productos a los diferentes puntos de venta del país. De hecho, según un artículo publicado por Divemotor (2017) la empresa Arca Continental Lindley S.A adquirió 37 camiones Mercedes Benz para recorrer el Perú y entregar productos como Coca Cola e Inca kola. En contraste, Ajeper no cuenta con una propia flota, sino realiza la distribución mediante outsourcing para llegar a su mercado objetivo sin la necesidad de invertir en activos. Son entonces estas dos modalidades las más utilizadas por el rubro. Cabe resaltar que la oferta de transporte de carga terrestre está formada por un sinnúmero de empresas como Ransa, C&C Transportes, Triton Transports, Chexpress, etc. tanto como para abastecerse de insumos y materia prima o para la carga de mercancía hacia los puntos de venta.

Por otro lado, la industria requiere de más de la triple norma (ISO 9001, ISO 14001 Y OSHA 1800) para poder garantizar que sus proveedores, productos y procesos son de calidad, seguros, etc. Por ello, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) provee listas de entidades y empresas certificadoras para los sistemas de gestión, productos, entre otros. Dicho directorio contiene limitadas corporaciones acreditadas para poder certificar a terceros, como por ejemplo SGS, la cual auditora y certifica diferentes sectores como transporte, turismo, maquinarias y equipos, agricultura y alimentación, logística, etc. Entonces, se puede afirmar que, si bien no

son proveedores, las certificaciones son necesarias para agregar valor a la empresa y a sus procesos y productos de tal forma que sea posible alcanzar la diferenciación entre los consumidores finales.

2.4. Poder de negociación de los consumidores.

Según Kotler & Armstrong (2012) “Los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia”. Fue necesario definir este concepto, ya que se hablará de los canales de distribución del rubro que permiten llegar al cliente o consumidor final. Básicamente son 2 tipos: Tradicional y moderno. Dentro del primer canal, son los minoristas los que abarcan el 60,8% del volumen de ventas del rubro, mientras que para el canal renovado son los supermercados e hipermercados los que abarcan el 22,1% de participación. Entonces, el cliente puede encontrar jugos y néctares con una fácil disposición. Sin embargo, al no ser un producto bien diferenciado, el consumidor puede cambiar fácilmente de marca, por lo que esta puede ser una influencia considerable. Esto va acompañado de la tendencia saludable, por la que el cliente ahora observa con mayor frecuencia a las bebidas que pueden ser dañinas para su salud, de tal forma en que eligen la más compatible con su estilo de vida. Por lo mencionado anteriormente es que las empresas han optado por reformular sus productos, ya que sintieron el decrecimiento en su nivel de ventas como el caso de Ajeper y Gloria que tuvieron una disminución en 2,3% y 3,5% anual en el 2019, mientras que el rubro decreció en 3,4%. Esto resalta el notable poder que tiene el consumidor. No obstante, no existe el riesgo de integración hacia atrás por parte de los clientes como para producir a tal nivel de calidad y volumen (independientemente de los refrescos caseros)

2.5. La amenaza de productos sustitutos.

Se puede considerar como el sustituto principal a las frutas, ya que tienen un valor nutritivo mayor y se pueden obtener en diferentes puntos de abastecimiento como mercados, supermercados y bodegas.

Sin embargo, no son bebidas y es por ello que los principales suplentes de los jugos y néctares son las bebidas carbonatadas y el agua, siendo estas las que tienen la mayor participación del mercado del rubro. Según un estudio realizado por Arellano Consultores (2019), la penetración de mercado de agua embotellada aumentó 5 puntos porcentuales desde el 2017 con un 74 % registrado en el 2019, mientras que las categorías gaseosas y jugos envasados cayeron en 1% y 12% respectivamente (ver tabla 5). Esto se debe al impacto de las normativas establecidas por el país como lo son el impuesto selectivo al consumo (ISC) a las bebidas azucaradas y la obligación de incluir el etiquetado de octógonos de advertencia en los productos.

Tabla 5 Penetración de mercado de principales bebidas no alcohólicas
Penetración de mercado de principales bebidas no alcohólicas

	2017	2019
Agua	69%	74%
Gaseosas	77%	76%
Jugos envasados	38%	24%

Nota. Adaptado de Arellanos Consultores

Además, dicho estudio especifica que los consumidores de agua están representados en un 52% por heavy consumers de los cuales el 37% pertenece a los niveles socioeconómicos A y B con un estilo de vida modernos, mientras que los consumidores de gaseosa solo cuentan con un 11% de grandes consumidores de los cuales el 73% pertenece a los segmentos C, D y E con un estilo de vida tradicional.

Este aumento tanto en participación y penetración de mercado se debe a que las botellas de agua no se han visto afectadas por las normativas mencionadas previamente y se tiene como ejemplo a Gloria que apostó por el sector de agua embotellada en el 2018 con su marca Pura Vida.

Lo expuesto anteriormente se ve reforzado con la cantidad de volumen vendido durante los últimos 6 años para agua embotellada, gaseosas (bebidas carbonatadas) y jugos según la base de datos Euromonitor International (ver figura 6). Dicho valor incluye las ventas off trade, compradas directamente por el consumidor para ser consumidos en otro lugar y ventas on trade, compradas y consumidas en el mismo establecimiento. En base a ello, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es una fuerza alta para la categoría de jugos y néctares.

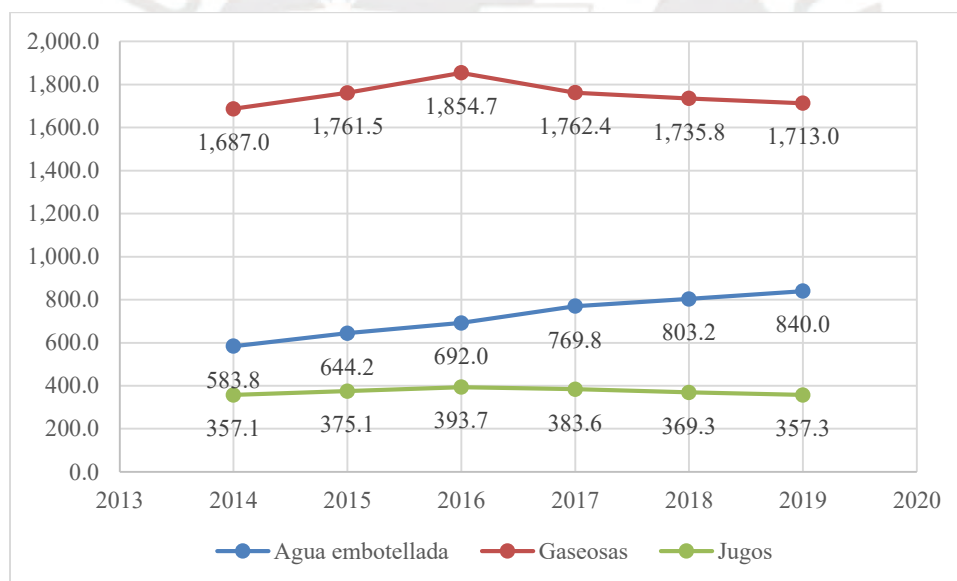


Figura 6. Tendencia de volumen de ventas en millones (on trade y off trade)

Adaptado de Euromonitor International

3. Análisis Estratégico

A continuación, se presenta la visión, misión, valores y la matriz FODA, las cuales fueron necesarias para establecer las estrategias del modelo de negocio.

3.1. Visión.

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de néctares en Lima Metropolitana, logrando satisfacer las necesidades de los clientes mediante productos naturales de calidad.

3.2. Misión.

Ofrecer néctares naturales bajo la estrategia del buen valor, promoviendo la alimentación saludable de los consumidores a través de nuestro modelo de negocio al estar sujetos a la búsqueda constante de mejora en nuestros productos para generar valor.

3.3. Valores.

- Responsabilidad: Proveer de productos saludables al público objetivo permite asumir un rol fundamental en la alimentación de los clientes, además de cumplir con todos los requerimientos legales y comerciales para contribuir con la sociedad mediante nuestra propuesta de valor.
- Respeto: La honestidad y el buen trato de proveedores, trabajadores y clientes garantiza respeto recíproco no solo en los stakeholders sino también hacia el medio ambiente.
- Innovación: Somos un equipo que busca implementar las tendencias tecnológicas para mejorar los procesos productivos y, en consecuencia, elevar los niveles de eficiencia y seguridad.
- Calidad: Estar sujeto a un Sistema de gestión de calidad y ambiental, de tal forma en que se reduzca la generación de efluentes y residuos sólidos durante la producción y comercialización de los productos mediante la aplicación de técnicas de mejora continua y constante revisión de los procesos productivos para obtener néctar saludable.

3.4. Análisis FODA.

Se presenta el desarrollo de la matriz mediante la presentación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (amenazas y oportunidades) a continuación:

3.4.1. Fortalezas.

- Elaboración de néctar saludable sujeto a las normativas correspondientes al rubro y con las certificaciones respectivas: El producto no está afecto a la presencia de sellos u octógonos, lo que permite no tener restricciones comerciales en la presentación del mismo y la estrategia de marketing.
- Productos nutritivos sin la presencia de azúcar añadida mediante el uso de sacarina: Por un lado, el producto aporta nutrientes y/o componentes saludables para el organismo debido al contenido de fruta. Por otro lado, el hecho de no incluir azúcar no contribuye al desarrollo de enfermedades metabólicas como la diabetes.
- Calidad garantizada (mediante el constante control del proceso y producto): El tener claro las restricciones normativas para el producto, permite mantener sus atributos de calidad en constante evaluación, por lo que se logra el enfoque superior. Esto tiene un impacto directo en el proceso productivo, ya que se daría prioridad a las actividades que generan valor.
- Amplia red de contactos de proveedores y gran capacidad de acopio: Debido a que el país es un gran exportador de fruta como materia prima, la amplitud de la cadena de suministro no podría verse afectada por el costo de cambio del proveedor. Esto favorece a la vez a la cadena de valor y a la posibilidad de formar clústeres de proveedores.

3.4.2. Debilidades.

- Baja diversidad en la presentación del producto: Al ser una empresa nueva, trabajar con una sola presentación de producto, teniendo en cuenta la modalidad on the go

consumption, es una debilidad inicial, ya que en el mercado se han desarrollado algunas extensiones de línea, por ejemplo, con Frugos: TetraPak y botella.

- Niveles de producción muy inferiores a las empresas líderes: Al ser un nuevo competidor, no se puede producir a la escala de empresas como Arca Continental Lindley, Ajeper o Gloria. Esto se debe a las facilidades financieras y de posicionamiento que poseen estas, por lo que es esencial comenzar con un nivel similar a empresas que cuenten con un bajo market share y escalar a lo largo del tiempo.
- Desconocimiento de marca: Es un aspecto endeble que es inherente para toda nueva empresa que apuesta por penetrar en un mercado sólido como lo es el de jugos y néctares.
- Costos de producción por encima del promedio: No se puede igualar la estructura de costos de las grandes y medianas empresas, en un inicio, específicamente haciendo referencia a los proveedores de materia prima y a la estructura logística de la empresa, en la que encontramos que los líderes del rubro pueden trabajar o con flota propia o outsourcing.

3.4.3. Oportunidades.

- Acceso a máquinas modernas para la alimentación del proceso productivo: El estado apoya a las empresas que desarrollan proyectos o procesos innovadores o tecnológicos, por lo que optar por incluir este tipo de tecnologías, en el país, puede favorecer al aspecto técnico y comercial del proceso y producto.
- Crecimiento del mercado debido al aumento de la tendencia de alimentación saludable (mayor demanda): En base a los aspectos sociales y económicos, los productos saludables cada vez son más demandados a pesar de tener precios más altos. Esto se debe, en parte, por el aumento del nivel de ingresos promedios en Lima Metropolitana.

- Acceso a créditos o financiamiento para pymes y mypes: Refleja las facilidades financieras de planes ejecutados por el gobierno como el Fondo Crece, entre otros.
- Disminución de la participación de mercado de las principales empresas del rubro: Como consecuencia de la ley de etiquetado, en el rubro de jugos y néctares, se registró un decrecimiento en el nivel de ventas del sector, siendo afectadas las empresas líderes como Ajeper y Gloria. Esto refleja una apertura a competidores que satisfagan las restricciones normativas, ya que esto es más valorado por el consumidor.

3.4.4. Amenazas.

- Mayor posicionamiento y venta de agua embotellada debido a la tendencia saludable: Como consecuencia la tendencia saludable, el consumo de este principal sustituto representa una gran amenaza, ya que el producto es inafecto a la ley de etiquetado y empresas como Gloria han optado por participar en este segmento del rubro.
- Ingreso de nuevos competidores en el rubro (y sustitutos como Casinelli): Tanto el aspecto económico y social del macro entorno y la amenaza de nuevos competidores del análisis Porter, favorecen al desarrollo de nuevas empresas que deseen ingresar al rubro con productos como agua embotellada, gaseosas y refrescos.
- Fuerte competencia de precios entre los productos participantes y sustitutos: Actualmente las 3 principales empresas del rubro dominan el mercado en términos de precios y volumen, por lo que, al concentrar el 68% en promedio del sector de jugos y néctares, sus estrategias de precios impactan directamente en las pequeñas compañías. Debido a ello es que se puede ver en el mercado una variación desde S/ 3 a S/ 6.7 para una misma presentación de 1L en diferentes marcas.
- Desastres naturales y pandemias: Estos dos eventos son impredecibles y pueden impactar en diferentes áreas y aspectos de la empresa. Por un lado, la cadena de suministro se puede ver afecta, debido a un incremento de precios y escasez de insumos

y materia prima. Por otro lado, se pueden establecer restricciones de comercialización y/o prioridades como lo visto en el mercado local en respuesta al covid-19.

Se presenta el desarrollo de la matriz FODA y las estrategias propuestas bajo este análisis a continuación:

Fortalezas		Debilidades	
1	Elaboración de néctar saludable sujeto a las normativas correspondientes al rubro y con las certificaciones respectivas.	1	Baja diversidad en la presentación del producto.
2	Productos nutritivos sin la presencia de azúcar añadida mediante el uso de sacarina	2	Niveles de producción muy inferiores a las empresas líderes
3	Calidad garantizada	3	Desconocimiento de marca.
4	Amplia red de contactos de proveedores y gran capacidad de acopio	4	Costos de producción por encima del promedio.
Oportunidades		Estrategia Fortalezas - Oportunidades	
1	Acceso a máquinas modernas para la alimentación del proceso productivo.	F4-O1	Implementar un sistema para el tracking de la materia prima hasta su ingreso en el proceso productivo.
2	Crecimiento del mercado debido al aumento de la tendencia de alimentación saludable (mayor demanda).	F2-O2	Invertir en difusión y publicidad para diferenciar el producto y penetrar en el mercado
3	Acceso a créditos o financiamiento para pymes y mypes.	F3-O3	Invertir y comprar maquinaria moderna para la producción y equipos de control de calidad
4	Disminución de la participación de mercado de las principales empresas del rubro.	F4-O4	Establecer contratos de compra para mayores volúmenes de materia prima
Amenazas		Estrategia Debilidades - Amenazas	
1	Mayor posicionamiento y venta de agua embotellada debido a la tendencia saludable.	F2-A1	Generar alianzas comerciales con empresas productoras de agua embotellada.
2	Ingreso de nuevos competidores en el rubro (por ejemplo Casinelli)	F4-A2	Diversificar los proveedores y delimitar la participación en la cadena de suministro
3	Fuerte competencia de precios entre los productos participantes y sustitutos.	F3-A3	Identificar los arribos de calidad más importante del producto para mantener un precio competitivo.
4	Desastres naturales y pandemias.	F5-A4	Establecer contratos con pólizas ante desastres para beneficiar a la empresa y a los proveedores.
Estrategia Fortalezas - Oportunidades		Estrategia Debilidades - Oportunidades	
		D2-O1	Reducir tiempos de producción mediante la automatización de operaciones.
		D3-O2	Invertir en publicidad y promoción de marca y producto.
		D4-O3	Financiar la implementación de un ERP para administrar mejor los recursos de la empresa.
		D1-O4	Promover el uso de botellas de vidrio como envases debido a su bajo impacto al medio ambiente.
Estrategia Fortalezas - Amenazas		Estrategia Debilidades - Amenazas	
		D3-A1	Invertir en promoción del producto y distribuirlo por canales no tradicionales de venta
		D1-A2	Invertir en investigación y desarrollo para diversificar la presentación del producto y atender a nichos afines.
		D4-D2	Implementar un sistema de mejora continua o estrategias lean para reducir costos y poder seguir el dinamismo de precios del mercado.
		D4-A4	Incrementar la flexibilidad en el proceso productivo

Figura 7. Matriz FODA.

Donde A_i, D_j, F_i, O_j : Amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades con $i=1 \dots 4$.

3.5. Estrategia Genérica.

Las estrategias establecidas en análisis FODA son aquellas que le darán el soporte operacional y de imagen a la empresa bajo una de las tres estrategias competitivas planteadas por Michael Porter (1980): Enfoque, diferenciación y liderazgo en costes. En base al análisis del micro y macro entorno la estrategia elegida es la que nos permite obtener una ventaja competitiva a partir de la diferenciación, ya que es difícil superar al sector con costos en un primer momento. Básicamente, el atributo natural y saludable es aquel que será valorado de forma positiva por el público objetivo y permitirá obtener precios superiores al promedio, ya que el consumidor está dispuesto a pagar más (en base al análisis del entorno social de PESTEL).

Para un mejor entendimiento, es necesario clasificar las estrategias FODA según el tipo al que pertenecen: comerciales y operativas.

Por un lado, el primer tipo mencionado hace referencia a toda aquella inversión en difusión y publicidad de marca y producto, de tal forma que se tome la oportunidad de la tendencia saludable para posicionar el nuevo valor entregado al mercado, identificando los atributos más importantes de este. Asimismo, frente a un entorno en el cual las grandes empresas abarcan el 68% del mercado (Ajeper, Arca Continental Lindley y Gloria) se puede atender a un nicho mediante la diversificación de la presentación del producto, usando, por ejemplo, envases de vidrio retornables debido a su bajo impacto ambiental. Por último, respecto a promoción, ejecutar alianzas comerciales permite enfrentar o utilizar el posicionamiento del principal sustituto de la industria: agua embotellada. En base a ello, se puede otorgar un descuento en la compra del néctar como consecuencia de haber comprado una botella de agua de una marca específica, como Cielo, Gloria o Pura vida.

Por otro lado, el segundo tipo de estrategias agrupa al ámbito operacional, logístico y productivo. Por ejemplo, se puede aprovechar la cantidad de proveedores en el mercado para poder establecer contratos de compra de grandes volúmenes de materia prima. Sin embargo, frente a un entorno que amenace a la organización, se debe delimitar la participación de estos en la cadena de suministro y optar por diversificarlos. Además, el aspecto tecnológico del macroentorno favorece a toda empresa interesada en automatización, por lo que se puede buscar la mejora continua para reducir tiempos de producción mediante la aplicación de este tipo de tecnologías emergentes o maquinaria moderna, lo cual favorece a su vez al control de calidad. Cabe resaltar que, para una mejor gestión de los recursos, se puede implementar algún ERP mediante el acceso al financiamiento para pequeñas y medianas empresas. A largo plazo, tanto la automatización y el uso de un ERP, facilitarían optar por la filosofía Lean para la mejora continua, lo cual permitiría enfrentar la fuerte competencia de precios y el desconocimiento de marca mediante la reducción de costos; por lo tanto, se podría seguir el dinamismo del mercado.

3.6. Objetivos Generales.

Como se sabe, un objetivo estratégico es aquel que plantea alcanzar una meta a largo plazo en función de la visión de la empresa. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

- Alcanzar una participación de mercado del 2% entre el primer y segundo año de vida del proyecto.
- Establecer una estrategia de promoción y publicidad mediante marketing digital.
- Aumentar la eficiencia operativa bajo la aplicación de técnicas de mejora continua.
- Recuperar la inversión inicial dentro de los 5 años de vida del proyecto.

4. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de los diferentes puntos abarcados en el trabajo de investigación realizado:

1. Del análisis del macro entorno, se aprecia que los beneficios financieros a mypes y pymes permiten que nuevas empresas aparezcan. Además, el aumento de los ingresos en los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana y la tendencia saludable reflejada en los ciudadanos favorecen a toda corporación enfocada en producir y comercializar productos naturales y beneficiosos para la salud. Cabe resaltar que, para ello, se debe cumplir con la normativa vigente y tomar esto como una oportunidad para seguir mejorando a nivel de industria.
2. Del análisis del micro entorno, la ley de etiquetado abrió nuevos horizontes a la industria de jugos y néctares, por lo que existe una oportunidad explícita para la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, la diferenciación del producto juega uno de los roles principales junto a las economías de escalas que se reflejan en la estructura de costos y por ende en el precio y costo unitario del producto.
3. Del análisis estratégico, se necesita desarrollar estrategias comerciales y operativas para poder enfrentar el creciente posicionamiento de los productos sustitutos (agua) y competidores, donde la inversión en campañas publicitarias y fortalecimiento de los principales atributos del producto, tanto operativa como sensorialmente, permitan establecer un precio competitivo a través de la mejora continua y utilización de tecnologías emergentes.

Como conclusión general, el entorno favorece a los nuevos competidores del rubro de jugos y néctares si su propuesta de valor satisface la tendencia vista en los consumidores, normativa vigente y si, a nivel empresarial, pueden presentar un buen desempeño comercial

y operativo. Para ello, es necesario que dentro de la Matriz FODA no solo se definan estrategias, sino poder agruparlas según su impacto e influencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

5. Recomendaciones

1. Considerar el uso de información sobre los nichos a los que suelen enfocarse las empresas emergentes del rubro con la finalidad de tomarlo como referencia para extender los canales de distribución del rubro.
2. Desde el ámbito de la investigación, se podría ahondar o encontrar información más específica sobre la estructura de costos y logística de al menos los principales competidores del rubro y aquellos cuyo market share sea inferior al 2% para poder analizar y contrastar los beneficios y limitaciones presentes en el rubro, aparte del tipo de servicio de distribución vistos previamente: propio y tercerizado.
3. Para poder realizar un análisis FODA no solo basado en factores cualitativos, sugiero utilizar herramientas como las matrices de análisis y diagnóstico interno(MADI) y externo(MADE) para poder cuantificar la importancia e impacto de los factores del entorno en la plaza, promoción, producto y precio para una nueva empresa.

6. Bibliografía

- Andina. (2019, setiembre 19). Presidente Vizcarra: Decisiones que tomamos son prueba de compromiso con el Perú. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-presidente-vizcarra-decisiones-tomamos-son-prueba-compromiso-con-peru-767074.aspx>
- Andina. (2020, mayo 09). Exportaciones de frutas crecieron 37% en marzo último. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-exportaciones-frutas-crecieron-37-marzo-ultimo-796619.aspx>
- Arellano. (2019, agosto 21). Familias sin hijos son las que más consumen agua embotellada [Publicación]. Recuperado de https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/08/gestion_pdf-2019-08__04.pdf
- Arellano. (2019, octubre 14). En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable?. Recuperado de <https://www.arellano.pe/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2019, octubre). Niveles socioeconómicos 2019 [Presentación]. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- BBC News. (2019, octubre 02). Disolución del congreso en Perú: 4 claves para entender el enfrentamiento entre Vizcarra y el Parlamento. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49887706>
- BBVA Research. (2020, enero 23). Indicadores económicos. BBVA Research proyecta un crecimiento de 3.1% para la economía peruana en 2020. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-proyecta-un-crecimiento-de-31-para-la-economia-peruana-en-2020/>
- BCRP. (2019). BCRPData. Series anuales . Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>
- BCRP. (2019). BCRPData. Series mensuales . Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/producto-bruto-interno-y-demanda-interna-variaciones-porcentuales-anualizadas>
- Betancourt, D. F. (2018, setiembre 01). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Recuperado de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.
- Carmo, M. (2019, octubre 01). Disolución del Congreso en Perú: los factores que explican el fuerte crecimiento de la economía. BBC News. Recuperado <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48050868>
- Congreso de la República. (2008, junio 28). Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos.[375002]. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>

- Congreso de la República. (2012, julio 24). Reglamento de la Ley N 29196 – Ley de Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica. Recuperado de https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/jer/SUB_SECC/LEY%20Nro%2029196.PDF
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c. (2020). Los octógonos: Su impacto sobre el consumidor. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_febrero_2_2020_oct_ok_1202.pdf
- Divemotor (2017). Arca Continental Lindley adquiere mega flota de camiones Mercedes Benz. Recuperado de <https://www.divemotor.com/novedades/20170808202623/>
- Euromonitor International. (2020, enero 22). Juice in Peru. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2020, enero 06). Soft drinks Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>
- El Economista América .(2019, setiembre 16). Presentan lo último en innovaciones de la automatización y tecnología para la industria peruana. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10087658/09/19/Presentan-lo-ultimo-en-innovaciones-de-la-automatizacion-y-tecnologia-para-la-industria-peruana.html>
- García, D. (2020, marzo 31). Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el covid-19. BBC News. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>
- Gestión. (2019, mayo 16). Reciclaje: 10 emprendimientos peruanos que dan vida a objetos en desuso. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/reciclaje-10-emprendimientos-peruanos-dan-vida-objetos-desuso-267023-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019, julio 22). Concytec premió a 14 empresas por desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/concytec-premio-14-empresas-desarrollo-proyectos-ciencia-tecnologia-273850-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019, octubre 29). Cinco oportunidades para desarrollar una “empresa verde” en el Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/cinco-oportunidades-para-desarrollar-una-empresa-verde-en-el-peru-noticia/>
- Gestión. (2019, noviembre 15). Más de un millón de peruanos trabajarán en la industria 4.0 en el futuro. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/mas-de-un-millon-de-peruanos-trabajaran-en-la-industria-40-en-el-futuro-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020, abril 05). Inflación mensual cerró en 0.65% en marzo ante impacto del coronavirus, según el BCR. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-bcr-inflacion-bcr-inflacion-mensual-cerro-en-065-en-marzo-ante-impacto-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>

- Indecopi (2009). Norma Técnica Peruana 203.110: Jugos, Néctares y bebidas de fruta. Recuperado de <https://www.academia.edu/34736799/285300947-NTP-NECTAR.pdf>
- Instituto Nacional de Calidad. (2020, enero 08). Organismos de certificación de productos [publicación]. Recuperado de [https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/4/jer/acreditados/files/OCP%2F00%20Directorio%20de%20Org%20%20Certificaci%C3%B3n%20de%20productos%20%20\(2020-01-08\).pdf](https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/4/jer/acreditados/files/OCP%2F00%20Directorio%20de%20Org%20%20Certificaci%C3%B3n%20de%20productos%20%20(2020-01-08).pdf)
- Ipsos. (2020). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Ipsos. (2020). Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos [publicación]. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-01/tres_de_cada_cinco_limenes_revisan_la_informacion_nutricional_de_los_productos.pdf
- Kantar World Panel. (2019, julio 26). Kantar: 7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de-cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición. Pearson educación.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019, noviembre 25). Boletín Estadístico Mensual “El Agro en Cifras” -2019. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/informes-publicaciones/353677-boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-2019>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2020, mayo 06). El Agro en Cifras – enero 2020 [boletín]. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/687456/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifra-enero20-060520_1.pdf
- Perú Retail. (2019, mayo 17). Conoce las empresas en el Perú que apuestan por una política de reciclaje. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-reciclaje-empresas-apuestan-politica/>
- Prialé, J. (2019, julio 19). 64% consumirá menos los productos que contengan octógonos con advertencias. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/64-consumira-productos-contengan-octogonos-advertencias-273618-noticia/?ref=gesr>
- RPP. (2019, abril 25). Octógonos: Estos son los productos que los peruanos dejarían de consumir con el etiquetado. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/octogonos-estos-son-los-productos-que-seran-mas-afectados-con-el-etiquetado-noticia-1193606?ref=rpp>

RPP. (2019, noviembre 04). El Gobierno propuso estos 10 cambios a las leyes laborales. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/el-gobierno-propuso-estos-10-cambios-a-las-leyes-laborales-noticia-1228112>

RPP. (2020, marzo 25). Coronavirus en Perú: 800 mil familias más serán beneficiadas con el bono de S/380. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-800-mil-familias-mas-seran-beneficiadas-con-el-bono-de-s-380-noticia-1254119>

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019 [reporte]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Universidad Técnica Nacional. Edulcorante, 4-11. Recuperado de https://www.fro.utn.edu.ar/repositorio/catedras/quimica/5_ano/alimentos/ckfinder/files/consumo%20Edulcorantes.pdf

