

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**Estudio estratégico para la producción y comercialización de harina
de trigo enriquecida con hierro y proteína en polvo proveniente de la
sangre de pollo**

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

AUTOR

ENRIQUE DILLAN VIDAL FIGUEROA

ASESOR:

ATILIO ALEJANDRO ANTONIOLI DELUCCHI

Lima, mayo, 2020

RESUMEN

En el Perú, uno de los graves problemas que adolece la población es la desnutrición, producto de la deficiencia de hierro en la alimentación, según Julie Mariaca, coordinadora de la estrategia de alimentación y nutrición saludable, de la Dirección de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, entre el 60 y 70 % de peruanos tiene anemia leve y no es consciente de ello¹. Asimismo, existen cifras referentes a la deficiencia de hierro relacionados en menores de 3 años según el INEI se señala que la proporción de menores con dicha enfermedad al 2018 (período julio-diciembre) fue de 41,1%, cifra menor en 5 puntos porcentuales con relación al registrado en el primer semestre de dicho año; es decir, 4 de cada 10 niños padecen de anemia.² Bajo esta premisa se propone el consumo de harina de trigo enriquecido con sangre de pollo en polvo, la cual busca penetrar en el mercado de productos farináceos como una alternativa saludable, debido a su mayor concentración de hierro y proteína la cual es de 14,4 mg/100 gr harina (76% de lo requerido por el cuerpo humano al día). Como un adicional al valor agregado, a diferencia de otros tipos de harinas de trigo, también se comercializará como un producto fitness, debido al alto contenido de proteínas de la sangre de pollo. Se puede utilizar para producir pan, postres, pastas, y galletas y otras variedades gastronómicas. Según el capítulo 1, estos mercados han incrementado. Debido a los resultados a favor en los capítulos expuestos, se concluye que se debe proceder con el desarrollo del estudio de prefactibilidad del proyecto. Considerar que el trabajo se realizó antes del problema económico y de salud del país.

1 ANDINA. “¿Sabes si tienes anemia? Existe un plan gratuito para combatirlo”. <https://andina.pe/agencia/noticiasabes-si-tienes-anemia-existe-un-plan-gratuitopara-combatirlo-718266.aspx>

2 INEI “Desnutrición crónica afectó al 12,2% de la población menor de cinco años de edad en el año 2018”. <https://www.inei.gob.pe/media/menurecursivo/noticias/nota-de-prensa-n017-2019-inei.pdf>

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR DE HARINAS O MOLINERÍA	1
1.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO	1
1.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE MOLINERÍA	2
1.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR PANADERÍA Y FIDEOS	2
1.4. PRODUCCIÓN, IMPORTACIÓN DE LA HARINA DE TRIGO	4
1.5. EFECTO DEL SECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA SOCIEDAD	6
1.5.1. El Hierro y la proteína en el pollo	7
1.5.2. Importancia del hierro y proteína en la alimentación de las personas	7
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	9
2.1. ENTORNO POLÍTICO	9
2.2. ENTORNO ECONÓMICO	10
a) Producto Bruto Interno	10
b) Producto Bruto Interno por Cápita	12
c) Inflación	12

d) Riesgo del país	13
2.3. ENTORNO LEGAL	14
2.4. ENTORNO SOCIOCULTURAL	16
2.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	17
2.6. ENTORNO DEMOGRÁFICO	18
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	20
3.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	20
3.2. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES	23
3.3. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	25
3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	27
3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	28
CAPÍTULO 4: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES	30
4.1 MISIÓN	30
4.2. VISIÓN	30
4.3. VALORES ORGANIZACIONALES	30
4.4. ANÁLISIS FODA	31
4.4.1. FODA	31
4.4.2 Matriz EFE y EFI	32
4.4.3. Matriz E-I:	33
4.4.4. Matriz cuantitativa de estrategias.	34

4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
4.6. OBJETIVOS FINANCIEROS	35
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edades de la población peruana según sexo y en % en el 2020	19
Tabla 2: Matriz FODA	31
Tabla 3: Matriz EFE	32
Tabla 4: Matriz EFI	33

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Variación porcentual del PBI en el sector Manufacturero	1
Ilustración 2: Variación porcentual del PBI en el sector de Molinería	2
Ilustración 3: Variación porcentual del PBI en el sector de panadería.....	3
Ilustración 4: Variación porcentual del PBI en el sector de fideos	4
Ilustración 5: Variación porcentual anual de la producción de harina de trigo	5
Ilustración 6: Variación porcentual anual de la importación de harina de trigo	6
Ilustración 7: Características de la situación de anemia según la edad en meses.....	8
Ilustración 8: Variación porcentual del PBI en el sector de Molinería	13
Ilustración 9: Promedio Riesgo País de enero a julio del 2019	14
Ilustración 10: Matriz E – I	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Regiones con mayor y menor prevalencia de anemia infantil	47
Anexo 2: Tabla de Producción e importación de harina de trigo y la variación porcentual anual	48
Anexo 3: Gráfico del % de la totalidad de mujeres de Perú según su edad en 2020 ..	48
Anexo 4: Gráfico del % de la totalidad de hombres de Perú según su edad en 2020 .	49
Anexo 5: Gráfico del % de la totalidad de la población de Perú según su edad en 2020	49
Anexo 6: Tabla de la población del Perú según su edad y sexo en %	50
Anexo 7: Razones autoreportadas de uso y consumo de proteínas y otros complementos	51
Anexo 8: Elección de estrategias	52
Anexo 9: Matriz Cuantitativa de planeación Estratégica	53

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR DE HARINAS O MOLINERÍA

En este capítulo se analizará la parte económica del sector en términos monetarios y de unidades de toneladas de producción. Debido a que nuestro producto es una alternativa de harina, se puede utilizar para producir pan, postres, pastas, y galletas y otras variedades gastronómicas; por ello, se inicia la investigación analizando la evolución del sector en donde se va a participar.

1.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR MANUFACTURERO

En la ilustración 1, se puede observar que en los últimos 3 años hubo un aumento de la variación porcentual del PBI en el sector manufacturero – Alimentos y Bebidas en base a su año anterior; lo cual significa que el consumo de alimentos ha aumentado, por lo tanto, la mayoría de los mercados dentro de este sector está en aumento.

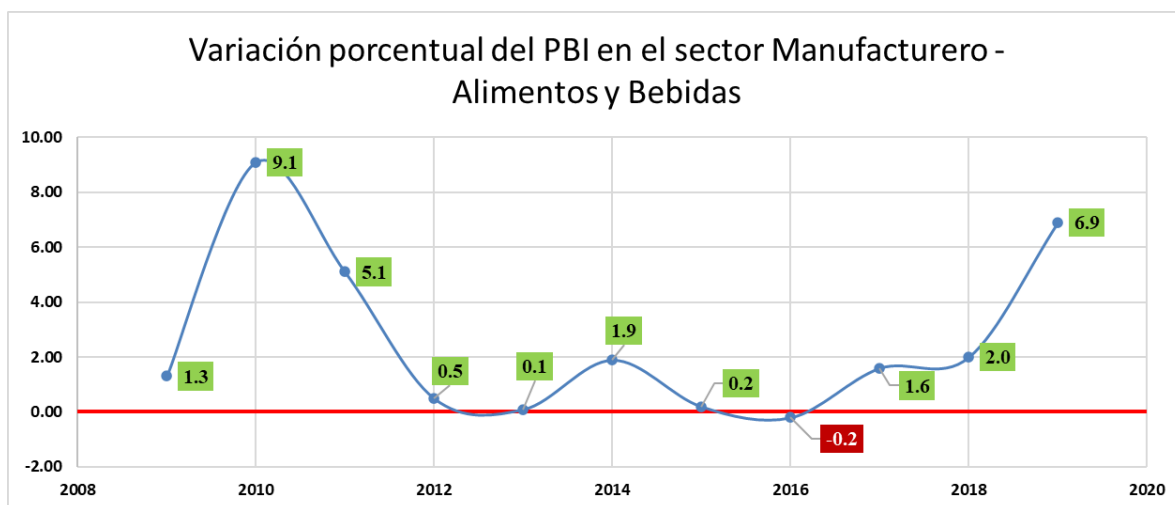


Ilustración 1: Variación porcentual del PBI en el sector Manufacturero

Fuente: INEI

1.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE MOLINERÍA

En la ilustración 2, se puede observar el aumento de la variación porcentual en los últimos 10 años, donde la variación es respecto al año anterior, siendo el transcurso del 2019 el mejor año del rango con un aumento de 264,88% comparado con el 2018. Esto quiere decir que existe un incremento en el mercado agrícola molinera.

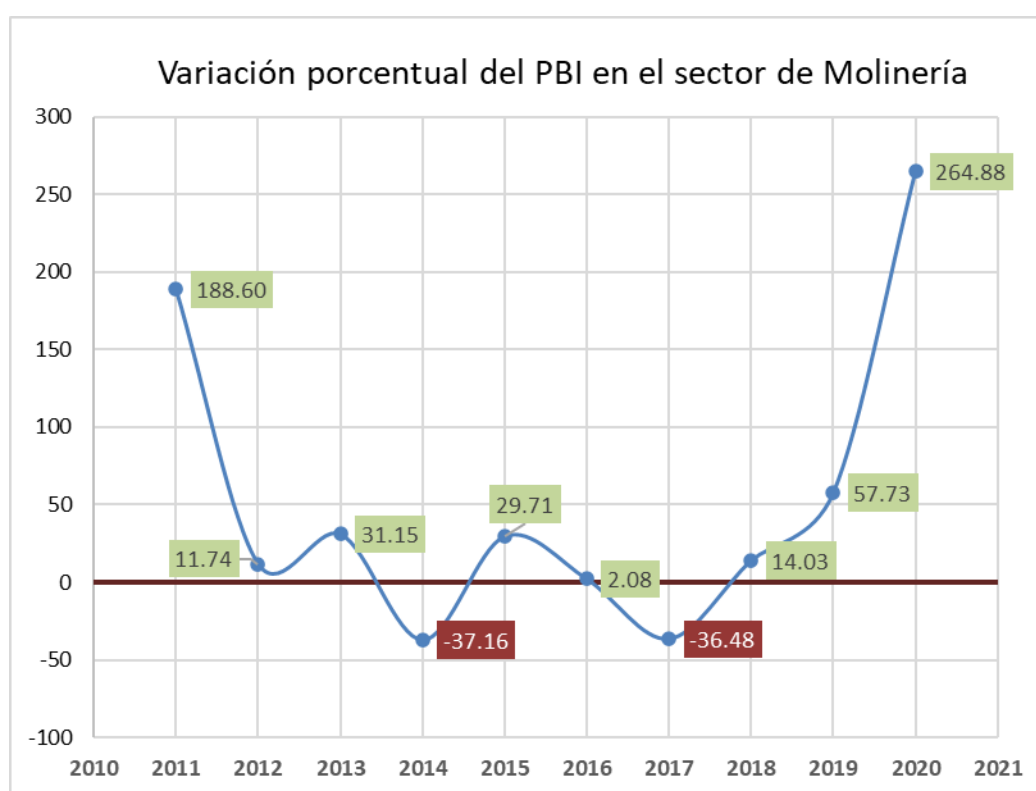


Ilustración 2: Variación porcentual del PBI en el sector de Molinería

Fuente: INEI

1.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR PANADERÍA Y FIDEOS

En el ilustración 3, se puede observar el aumento de la variación porcentual en el transcurso del 2019 con respecto a años anteriores, donde la variación es respecto al año anterior. Si existen aumentos drásticos, no se aprecia una caída drástica, además, no se

aprecia una tendencia en la curva, lo cual significa que el mercado es volátil; sin embargo, por poseer más números positivos que negativos en los últimos 10 años, y aprovechando el aumento en el transcurso del 2019, se puede afirmar la posibilidad de que las panaderías busquen comprar un insumo más nutritivo como el insumo del proyecto.

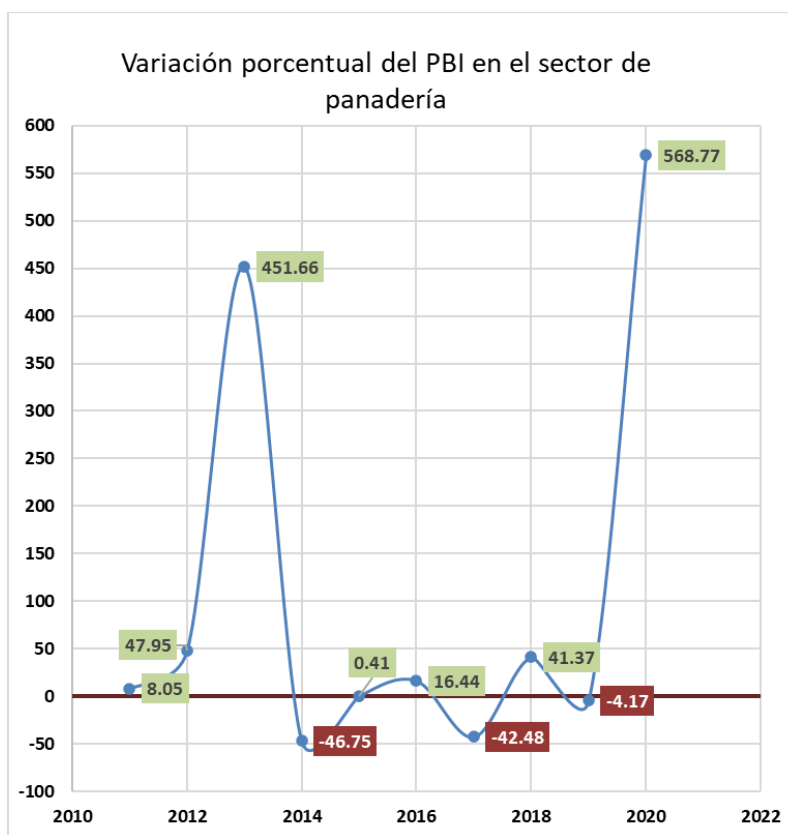


Ilustración 3: Variación porcentual del PBI en el sector de panadería

Fuente: INEI

En la ilustración 4, se puede observar una tendencia de la variación porcentual en los últimos 10 años, donde la variación es respecto al año anterior, siendo el 2011 el mejor año del rango con un aumento de 2456,36% comparado con el 2010. Desde entonces la tendencia figura una secuencia de una variación positiva y luego una variación negativa. Debido a esto, se puede mencionar que la variación para el transcurso del año 2020 sería positiva, si no fuese por la pandemia

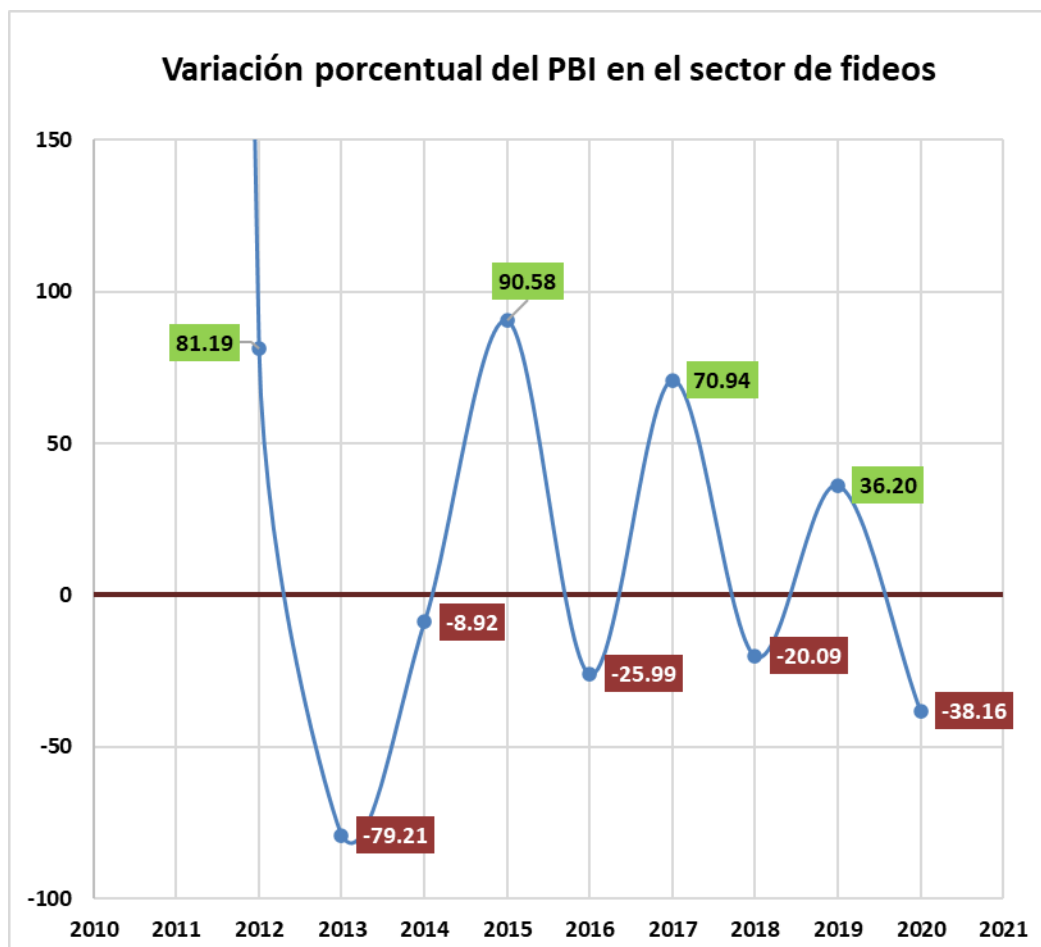


Ilustración 4: Variación porcentual del PBI en el sector de fideos

Fuente: INEI

1.4. PRODUCCIÓN, IMPORTACIÓN DE LA HARINA DE TRIGO

De acuerdo a los anuarios estadísticos industriales de 2012 y 2017 publicados por el Ministerio de Agricultura y Riego, se ha elaborado la ilustración 5, donde se observan las variaciones porcentuales anual de la producción de harina de Trigo. En la misma ilustración, se observan crecimientos y disminuciones, en el año 2016, según Scotiabank, la caída es

debido a la caída de manufactura de productos de panadería, que se redujo un 2,1% durante el 2016. Es decir, que en el 2016, no superó el consumo de pan que en el 2015 (Ver ilustración 5); sin embargo, en el 2017, el consumo aumentó, es decir que hubo mayor compra de harina de trigo por parte de las industrias. Se puede observar los datos de producción en unidades de TM en el anexo 2.

De estas cifras, según Estudios Económicos Scotiabank, el 67% de la producción de harina de trigo se dirige a la industria panificadora y repostería, mientras que 26% se dirige a la industria de fideos y el 6% a la industria de galletas. (2017, Scotiabank).

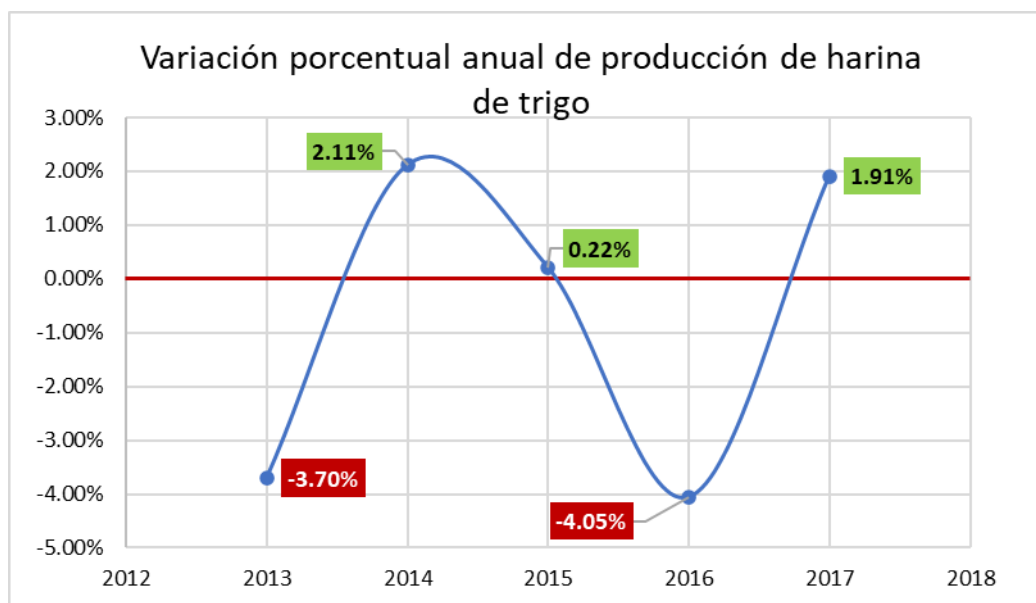


Ilustración 5: Variación porcentual anual de la producción de harina de trigo

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riesgo

Además, se ha realizado la ilustración 5, señalizando la variación porcentual anual de la importación de trigo obtenido del International Trade Centre (ITC).

Usualmente las empresas que importan harina de trigo son debido a que su producto principal se produce utilizando una marca extranjera de harina de trigo. Se puede observar los datos de importación en unidades de TM en el anexo 2.

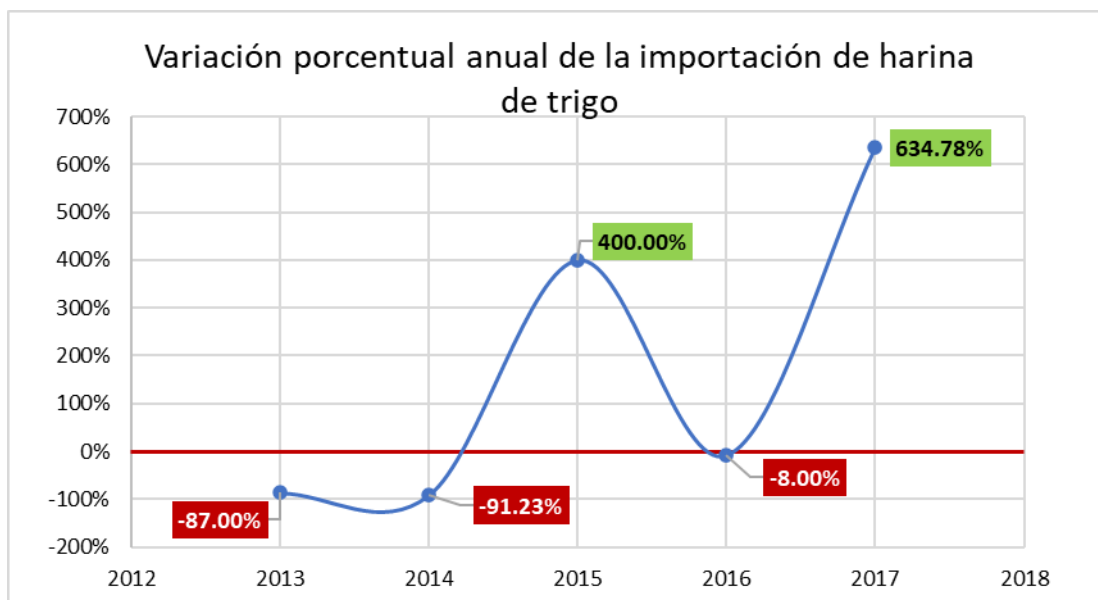


Ilustración 6: Variación porcentual anual de la importación de harina de trigo

Fuente: International Trade Centre

1.5. EFECTO DEL SECTOR DE HARINA DE TRIGO EN LA SOCIEDAD

La harina de trigo es el insumo más importante para la creación de galletas, fideos, repostería y panes, por ello, a mejorar el insumo, se mejora el contenido de los nutrientes en los demás productos.

1.5.1. El Hierro y la proteína en el pollo

La sangre de pollo puede ser utilizado como complemento para mejorar el contenido de los nutrientes, el hierro que contiene la sangre de pollo es alrededor de 27,30mg/100 (Andina, 2014) y 16g/100g de proteína, pero contiene un alto contenido de agua, es decir, si se mezcla con la harina de trigo, el resultado final será parecido a una masa. Por lo tanto, se requiere eliminar el contenido de agua en la sangre.

A obtener la sangre de pollo en polvo, sus contenidos nutricionales se modifican: El hierro que contiene es 181,66mg /100 gr y 88gr/100gr de proteína (Korean J Food, 2017). Por lo tanto, aumenta de mayor medida sus capacidades nutricionales, además, no se mezcla con la harina de trigo.

Gran porcentaje de la sangre de pollo es actualmente desechado en las empresas avícolas, debido a ello, la harina de trigo enriquecido con sangre de pollo no tendría un mayor precio que el precio promedio del mercado, por lo tanto, se estaría nutriendo la harina de trigo con un producto en la cual no se reconoce el contenido nutritivo.

1.5.2. Importancia del hierro y proteína en la alimentación de las personas

Según Andina, “La deficiencia del consumo hierro produce la anemia, y este impide que el oxígeno llegue a los músculos y al cerebro, lo cual perjudica el crecimiento de la capacidad física e intelectual de los niños. La sangre de pollo es uno de los productos con más hierro para combatir la anemia” (Andina, 2014).

Según la ilustración 7, se observa que un alto contagio en la anemia se produce mayormente a los niños de 2 años o menos, luego la tendencia a seguir con se irá reduciendo. A realizar un producto para los niños con la harina de trigo propuesto, se notaría una disminución en esta cantidad.

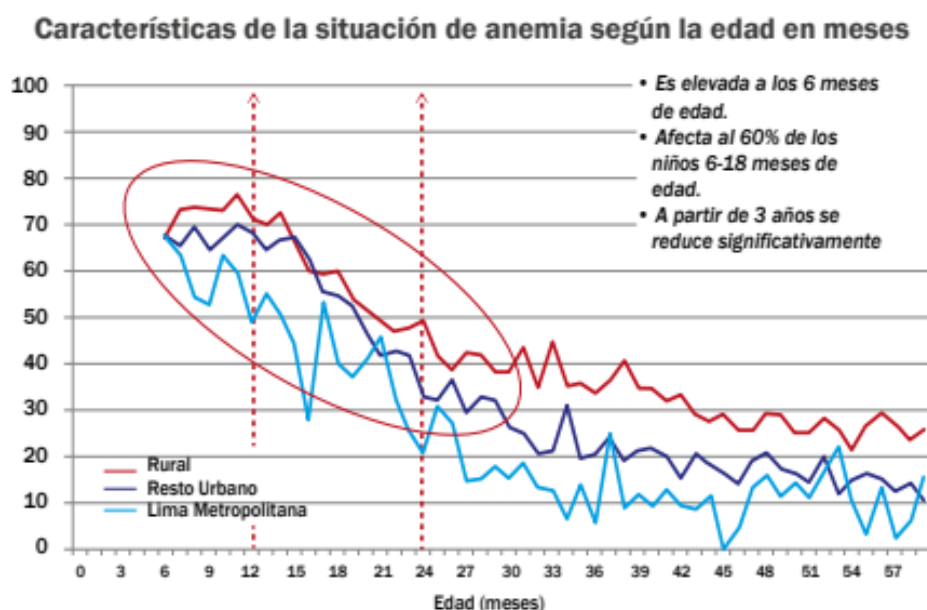


Ilustración 7: Características de la situación de anemia según la edad en meses

Fuente: ENDES 2009-2014 - Luis Cordero 2016

Con respecto a la proteína, los peruanos consumen la suficiente cantidad requerida diaria que rodea el 0,8gr de proteína por kg de peso (Andina,2018); sin embargo, si se desea incrementar la masa de musculatura o no disminuir la masa muscular mientras se reduce el peso corporal, se recomienda aumentar el consumo de proteínas a 1,3 – 2,0 gr de proteína por kg de peso.

Según el anexo 7, alrededor de 60% de los gimnastas en Lima Metropolitana consumen más proteína para aumentar masa muscular.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En ese análisis se explicará de forma detallada las fuerzas externas que se han considerado que tendrán impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno. Adicionalmente, considera que los estudios investigados se realizaron antes de la crisis económica y de salud.

2.1. ENTORNO POLÍTICO

El 30 de septiembre del 2019, el presidente Martín Vizcarra anunció disolver el congreso en el momento que los congresistas planeaban negar o archivar la cuestión de confianza sobre el tribunal constitucional, esto generó una gran inestabilidad política. Según Enzo Defilippi, ex viceministro de Economía, afirma que esto afectará a las inversiones privadas debido a que no se sabe si algo va a cambiar en las reglas de juego económicas³. Añadiendo el incremento de la inseguridad ciudadana, así como las denuncias contra diversos funcionarios por actos de corrupción son otros factores que pueden afectar la inversión privada en Perú.

³ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ “Por crisis política la economía peruana crecería tan solo 2.5%, cifra registrada en el Fenómeno de El Niño del 2017” <https://rpp.pe/economia/economia/cierre-del-congreso-salvador-del-solar-por-crisis-politica-la-economia-peruana-creceria-tan-solo-25-cifra-registrada-en-el-fenomeno-de-el-nino-del-2017-cuestion-de-confianza-martin-vizcarra-noticia-1222140>

Al tomar en cuenta las opiniones expuestas y sumar el hecho de que el Perú es un país democráticamente constitucional con un sistema de gobierno representativo, división de poderes, indicadores estables y regulados por una norma constitucional, añadiendo que los indicadores económicos como el riesgo país, calculado por el banco de inversión JP Morgan que afirma que somos el mejor en la región; el PBI, el tipo de cambio y la inflación que se mantienen estables dentro de lo proyectado entonces se puede sugerir al inversionista que espere algunos meses para que la crisis política disminuya, con el fin de reducir su incertidumbre en invertir. Se concluye que el entorno político actual es un factor negativo para la empresa que se quiere desarrollar ya que generan incertidumbre al inversionista.

2.2. ENTORNO ECONÓMICO

Para realizar el análisis del marco económico actual se analizarán los cuatro principales indicadores económicos del país: PBI, PBI per cápita, Inflación y el riesgo país.

a) Producto Bruto Interno

Según la revista Gestión, el PBI es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo. Este indicador comprende el valor de los bienes producidos como infraestructura, comercio, transporte y otros. Es la principal macromagnitud existente que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo. Según datos registrados en agosto de 2019

por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el segundo trimestre de 2019 el Perú presentó un incremento de PBI de 1,2% en comparación del segundo trimestre de 2018⁴.

Según la proyección del Banco Nacional de Reserva, se estima que un crecimiento del PBI de 2,5% como máximo para el 2019⁵. Al respecto, según el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática en agosto, el Perú ha registrado un aumento de tan solo 1,73%, encontrándose que la producción nacional en el sector primario disminuyó en un 1,52%. Por lo que se puede concluir que hubo una desaceleración en la economía nacional.⁶

Respecto al sector de manufactura, en el segundo trimestre, la industria alimentaria disminuyó un 11,60% en comparación del segundo trimestre al año pasado; sin embargo, desconsolidando la industria en función a productos, se observó que, en julio, la elaboración de productos de molinería, la ponderación del crecimiento en lo que va del año es de 2,61% que del año pasado.

Se concluye que, debido a los números como el crecimiento del mercador de productos elaborados con molinería, favorece la inversión al proyecto.

⁴ INEI “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2019” inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

⁵ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ “Por crisis política la economía peruana crecería tan solo 2.5%, cifra registrada en el Fenómeno de El Niño del 2017” <https://rpp.pe/economia/economia/cierre-del-congreso-salvador-del-solar-por-crisis-politica-la-economia-peruana-creceria-tan-solo-25-cifra-registrada-en-el-fenomeno-de-el-nino-del-2017-cuestion-de-confianza-martin-vizcarra-noticia-1222140>

⁶ ANDINA “Economía creció 2.62% en junio por dinamismo de consumo y construcción” <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-se-expandio-262-junio-2019-763473.aspx>

b) Producto Bruto Interno por Cápita

El Producto Bruto Interno (PBI) medido por los precios de paridad de adquisitivo (PPA) es el indicador más utilizado para realizar comparaciones entre distintas economías, a mayor índice PBI per cápita PPA, mayor será la capacidad adquisitiva de la población. Este ha tenido un incremento considerable en la última década, lo cual es favorable para las empresas tanto existentes como las que ingresan a ser partícipes del mercado.

El PEA por considerar en agosto es de 7,8 millones, por lo que se consideró que el PBI per cápita nacional es de 21 657,64. Al ser el proyecto una empresa que intenta ingresar al mercado de productos farináceos, este se vería beneficiado debido a que al tener la población un mayor nivel adquisitivo es más factible tener la aceptación ante un producto de mayor precio por el aspecto nutritivo que se le ofrece.

c) Inflación

Según el reporte de inflación de diciembre 2018 publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, a finales del 2018 la inflación fue de 2,1%. Respecto a la proyección de la inflación, el BCR considera que para los años 2019 y 2020 la tasa de inflación se mantenga en el centro del rango meta, como se puede apreciar en la Ilustración 8. Este dato es de vital importancia para el proyecto debido a que un alza de precios generaría mayores costos en la compra de insumos, lo cual repercute en los precios que asignaremos al producto.



Ilustración 8: Variación porcentual del PBI en el sector de Molinería

Fuente BCR (2018)

d) Riesgo del país

Según muchos inversionistas, esto es un factor importante para elegir un país donde invertir, en el caso del Perú, a pesar del conflicto político, se posee el riesgo país más bajo de la región, donde en septiembre se registró a 1,04%⁷ En la ilustración 9, se puede observar como a lo largo del año, Perú se encontraba entre los países de menor riesgo para las inversiones privadas.

⁷ OJO – PÚBLICO “El riesgo país del Perú es el más bajo de la región” <https://ojo-publico.com/1333/dato-del-ministro-de-economia-carlos-oliva-acerca-de-que-el-peru-es-el-pais-con-el-riesgo-pais>

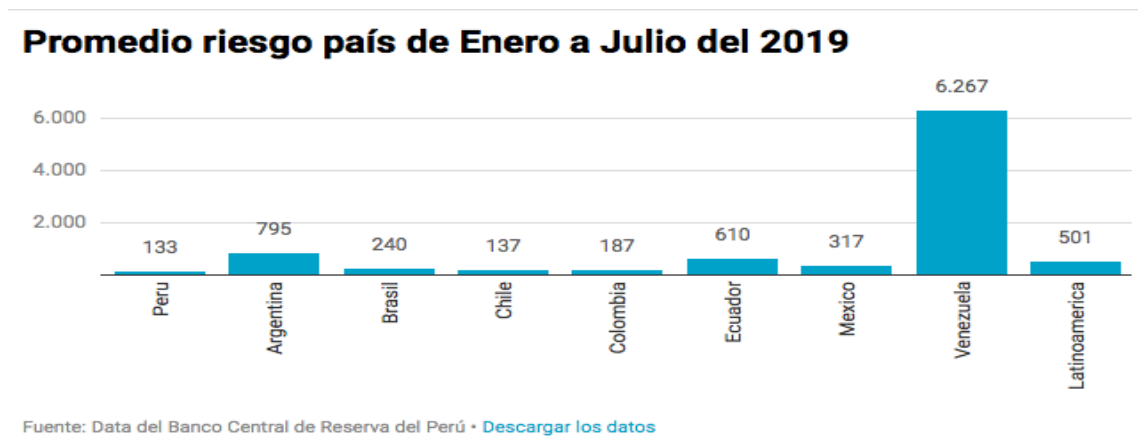


Ilustración 9: Promedio Riesgo País de enero a julio del 2019

Fuente: Ojo Público

2.3. ENTORNO LEGAL

El máximo ente supervisor del sector salud es el Ministerio de Salud (MINSA), el cual establece, en el Artículo 25 inciso “A” de la Ley del Ministerio de Salud (Ley N°27657), que la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados al saneamiento, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente. La normativa sanitaria vigente en el rubro de Panadería, Galletería y Pastelería comprende:

- Norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería. Aprobada por NTS N°088-MINSA/DIGESA-V0.1 (Resolución Ministerial N°1020-2010/MINSA). El Peruano, 1 de enero del 2011.
- Ley de Inocuidad de los alimentos. Aprobado por el Decreto Legislativo N°1062. El Peruano, 28 de junio del 2008.

- Ley N° 28314, regula la fortificación de harina de trigo con micronutrientes. Al respecto el decreto supremo N° 012-2006-SA reglamenta la ley respecto a los nutrientes recomendados por el Ministerio de Salud para la fortificación de la harina, señalando que: “El empleo de cualquier nutriente o compuesto que contenga hierro y vitaminas en la elaboración de harina de trigo fortificada para ser destinada al consumo humano dentro del territorio nacional, debe contar con la previa aprobación del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) del instituto nacional de salud, quien tendrá a su cargo la verificación de la calidad de los micronutrientes utilizados en la fortificación de la harina de trigo”. El Peruano, 23 de Junio del 2006.
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Aprobado por Decreto Supremo N°007-98-SA. El Peruano, 25 de setiembre de 1998.

Como se puede observar, la fortificación de las harinas se encuentra regulada debidamente por el ordenamiento legal del Perú, siendo la incorporación de micronutrientes de carácter obligatorio en los productos farináceos. En este aspecto el hierro proveniente de sulfato ferroso es un micronutriente aprobado por el ministerio de salud para la fortificación de la harina de trigo. Para el caso del hierro la norma regula una fortificación mínima de 55mg/1kg de hierro. En nuestro caso, el producto tiene una concentración de 81mg/1kg, por lo tanto, es una ley que no perjudicará el proyecto.

2.4. ENTORNO SOCIOCULTURAL

Según Roxana Fernández, presidenta de la Sociedad Peruana de Nutrición, una dieta ideal debe estar compuesta por 60 a 55% de carbohidratos⁸, estos constituyen nutrientes indispensables en la alimentación, encontrándose por este motivo en la base de la pirámide nutricional. Los carbohidratos están presentes en alimentos como arroz, papa, fideos y pan.

En el Perú tres de cada diez mujeres en estado de gestación (29,6%) padecen de anemia, según indica la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES 2017), elaborada por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), además, afecta al 43,5% de niños menores de 3 años.⁹ (Ver anexo 1)

El Ministerio de Salud (Minsa) ha señalado lineamientos para la promoción y protección de la alimentación saludable en las instituciones educativas de educación básica, disponiendo un conjunto de medidas sanitarias y de alimentación que deberán ser implementados en los quioscos, cafeterías y comedores de los colegios públicos y privados del país¹⁰. En conclusión, la problemática actual en el sector salud evidenciada en la ilustración 2 donde se aprecia los altos índices de anemia infantil en la población peruana impacta en nuestro producto, por representar la harina de trigo enriquecido con sangre de pollo una alternativa debido al porcentaje significativo de hierro que contendrá

⁸ EPISTRE “Perú se encuentra en el cuarto país de América Latina en consumir muchos carbohidratos“ <https://www.epistre.net/2018/09/20/peru-se-encuentra-en-el-cuarto-pais-en-america-latina-en-consumir-muchos-carbohidratos/>

⁹ MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL “Plan multisectorial de la lucha contra la anemia” <http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/plan-multisectorial-de-lucha-contra-la-anemia-v3.pdf>

¹⁰ MINISTERIO DE SALUD “Lineamientos de alimentación saludable deben ser adoptados por el MINEDU antes del inicio de clases” <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/26198-minsa-lineamientos-de-alimentacion-saludable-deben-ser-adoptados-por-el-minedu-antes-del-inicio-de-clases>

y que proveerá de un aporte importante para combatir directamente la deficiencia de hierro en la alimentación de los peruanos

2.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

En el ámbito tecnológico, la producción de harina de trigo se encuentra desarrollada en forma óptima en el mercado peruano. El Estado contribuye con este desarrollo tecnológico a través del Instituto Tecnológico de Producción (ITP), organismo público que pertenece al Ministerio de la Producción, cuya función, entre otras, es la de mejorar la productividad de las empresas alimentarias, brindando servicios tanto de investigación e innovación, así como de transferencia tecnológica, en caso de requerirse.

En este rubro, la maquinaria más importante es la que filtra los granos y el molino. Se puede conseguir nacionalmente para satisfacer una capacidad pequeña; sin embargo, si se desea mayor capacidad se requiere maquinarias extranjeras. En la producción de harina de trigo se encuentran empresas con importantes avances tecnológicos como la Corporación ADC, la cual ha implementado una planta con alta tecnología y excelentes estándares de calidad, y la empresa Molino El triunfo, que está equipada con maquinaria de última tecnología suiza.

En Conclusión, si bien la competencia se encuentra con avances tecnológicos, no es una necesidad primordial adquirir maquinarias de ese calibre, por lo tanto, el problema del entorno tecnológico de la competencia no será significativo para la ejecución de la empresa.

2.6. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Los rangos de las edades en la tabla 1, ha sido según el tipo de alimentación por edades, aconsejadas por nutricionistas¹¹. Como se puede observar en la tabla 1, las personas de las edades de 0-14 años constan de 25% de la población. En estas edades existen problemas de nutrición, debido a la falta de hierro y proteína en la alimentación, además de ello, se recomienda educar el consumo de alimentos ya que se forma la costumbre alimenticia. Para estas edades, la harina de trigo propuesto sería como una buena decisión, por el alto contenido de hierro y proteína. Las personas de las edades de 15-29 años que representan el 24,1% de la población peruana, representa a los jóvenes que escogen y preparan sus comidas, por ello suele existir un mayor consumo calórico. Para ellos, la decisión de consumir la harina de trigo propuesto sería una buena decisión si ellos desean consumir más proteínas en su dieta. Las personas de las edades de 30-49 que representa el 28,2%, inicia la preocupación de consumir mayores calorías de lo debido, ya que resulta muy difícil perderlos, y como norma se recomienda 0,8 g de proteína por kilo de peso. En este rango de edades, existe una necesidad de consumir más proteína por lo que se recomienda la harina de trigo propuesto. A partir de los 50 años, que representa el 22,7% de la población, la salud puede influir más en la alimentación, los casos de personas con problemas de colesterol, se recomienda la harina de trigo propuesto, ya que posee un alto contenido de proteínas y bajo contenido de grasas y calorías. (Hola, 2012). Cabe recordar que actualmente Perú posee una población de 31,99 millones de personas¹².

¹¹ HOLA “Niños, jóvenes, adultos... ¿cómo debe ser la alimentación en cada etapa de la vida?” <https://www.hola.com/cocina/nutricion/2012101661258/alimentacion-segun-edad/>

¹² INEI “NOTA DE PRENSA N°123 “ http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa123_1.pdf

Tabla 1: Edades de la población peruana según sexo y en % en el 2020

Edades	Total %	Hombres %	Mujeres %
0-14	25	25.4	24.4
15-29	24.1	23.6	24.7
30-49	28.2	28.8	27.8
50-100	22.7	22.2	23.1

Fuente: INEI

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En esta sección se analizará el sector en el cual compite la empresa, a fin de determinar los retos y oportunidades que este ofrece y, en base de ello, formular posteriormente estrategias que permitan una buena rentabilidad. En ese sentido, se considerará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el sector de los farináceos y productos de molinería en el Perú, en el cual cobra mayor énfasis la harina de trigo. Adicionalmente, considera que los estudios investigados se realizaron antes de la crisis económica y de salud.

3.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los factores que contribuyen a estas amenazas son las denominadas “barreras de entrada”, las cuales se describen a continuación:

- Economías de escala: De acuerdo al departamento de estudios económicos de Scotiabank, Las ventas del mercado de productos farináceos en Perú son de 1,2 millones de TM al año en promedio. Además, de acuerdo a esta misma fuente, la mayor participación de mercado (en términos monetarios) en el 2016 fue de Alicorp y sus subsidiarias: Molinera Inca e Industrias Teal (48%), seguidos por otras empresas importantes como Molinera del Centro, Molitalia, Anita Food, Cogorno, Molino El Triunfo y Agroindustria Santa María¹³. Con esto, se puede

¹³ SCOTIABANK FILES “REPORTE SEMANAL DEL 5 A 9 DEL JUNIO EL 2017”

afirmar que las grandes cantidades de harina producidas anualmente se concentran en pocos productores, lo cual les permite obtener ventajas competitivas como los bajos costos unitarios de producción, ya que el costo fijo se reparte en enormes volúmenes; y mejores cotizaciones de los insumos (precios bajos, descuentos, lead time corto, entre otros) por realizar compras en cantidades considerables que le otorgan mayor poder de negociación frente a sus proveedores. Asimismo, dado que los grandes fabricantes de harina de trigo también elaboran productos en base a esta (integración vertical hacia adelante), el mercado se verá reducido debido a que los grandes potenciales clientes industriales ya cuentan con un proveedor fijo de su mismo grupo empresarial. En conclusión, las economías de escala representan un obstáculo significativo para los nuevos ingresantes al sector de farináceos, por lo que son necesarios tanto la diferenciación del producto como la inversión moderada en infraestructura, para lograr costos unitarios de operación bajos y ofrecer precios competitivos.

- Requerimientos de capital: Como se mencionó previamente, es necesario realizar inversiones moderadas en infraestructura (instalaciones, equipos y máquinas) y promoción (publicidad, campañas, etc.), para lograr economías de escala y posicionamiento, respectivamente. En ese sentido, se concluye que los requerimientos de capital para las nuevas empresas son moderados, lo cual podría generar problemas si no se cuenta con medios de financiamiento (deuda o capital).

- Costos cambiantes: En el caso de las empresas que elaboran productos en base de harina y pertenecen al grupo empresarial de su proveedor, el costo cambiante es demasiado elevado e imposibilita cualquier reemplazo de suministrador. Por otro lado, las empresas independientes que son potenciales clientes de los productores de harina podrían presentar costos cambiantes significativos si es que tienen un contrato firmado con su proveedor actual, ya que incurrirán en penalidades si decidiera hacer reemplazos, lo cual podría compensarse con un menor precio o mayor calidad del producto del nuevo proveedor. Por último, los clientes (personas naturales) presentan un costo de cambio de proveedor nulo, ya que no hay pérdidas por elegir otra marca. En conclusión, los costos cambiantes representan una dificultad moderada para el ingreso de nuevas empresas.

- Acceso a canales de distribución: En el mercado mayorista de harina (venta a empresas), el canal de distribución es directo, por lo que no habría dificultades, pues el traslado del producto puede ser fácilmente tercerizado con un operador logístico. En la venta minorista, existen dos canales: tradicional y moderno. En el primero, es más sencillo llegar al cliente porque el poder de negociación de los compradores (bodegas y tiendas) no es muy elevado. En cambio, el acceso al canal moderno es más difícil debido a que el poder de negociación de los supermercados es bastante alto y lograr que el producto esté en los anaqueles requiere de grandes esfuerzos (largo período de cobro, flexibilidad en la entrega de mercadería y pagos elevados de comisiones). Por lo expuesto, se considera que la dificultad de acceso a los canales de distribución es media, ya que esta solo se concentra en el canal moderno.

- Política gubernamental o legal: Para la producción de harina de trigo, el gobierno establece que es necesario cumplir con la Norma Técnica Peruana 209.602 – 2007, además de la Ley N° 28314 que dispone la fortificación de la harina de trigo con micronutrientes. Por otro lado, existen otras normativas a seguir en el sector de alimentos, tales como el DL N° 1062 que aprueba la “Ley de Inocuidad de Alimentos”, la ley N° 29571 “Código de protección y defensa del consumidor” y la ley N° 29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo”. Estas disposiciones no representan una dificultad mayor, dado que solo requieren cuidado en la elaboración del producto y en los tratos comerciales.

Se concluyó que la amenaza es baja. Los mayores desafíos para la empresa es la entrada al sector de farináceos y el posicionamiento dentro del mismo, es decir, que no habrá muchas empresas que buscarán ingresar, debido a las pocas empresas molineras que poseen el 70% del mercado¹⁴.

3.2. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

Para la investigación es necesario contextualizar el entorno de los proveedores de las principales materias primas.

- Trigo: Según un estudio realizado por Agrodata Perú en 2018, la totalidad de las importaciones de trigo provienen de Canadá, debido a que la producción nacional es insuficiente para satisfacer la demanda local, además de poseer mejores precios

¹⁴ Consuelo, Rosa “ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HARINA DE TRIGO EN EL PERÚ”

y calidad del producto¹⁵. En ese sentido, se consideró conveniente elegir un proveedor de ese país, cabe resaltar que existen varios oferentes, uno de estas empresas importadoras es Cotilatin, la cual es una empresa peruana que importa trigo proveniente de Canadá.

- **Sangre de Pollo:** Dada la mayor permeabilidad de este insumo, se optó por trabajar con proveedores nacionales. En este caso, los vendedores de esta materia prima están constituidos por distintas empresas que han mostrado interés en vendernos el insumo como Santa Elena, Inversiones Abantito SAC y la distribuidora Bochoco SAC.

Con la descripción dada, se analizan los factores que influyen en el poder de negociación de proveedores:

- **Concentración del sector de proveedores:** Como se mencionó antes, existen varios proveedores de trigo y sangre de pollo, por lo cual es factible cambiar de vendedor en caso no resulte conveniente la propuesta del actual. Ello se traduce en un menor poder de negociación del proveedor.
- **Insumos sustitutos:** En caso de que el trigo no resulte conveniente en ningún país, es posible emplear otros insumos como arroz o papa. Por su parte, la sangre de pollo podría ser reemplazada por sangre bovina, aunque probablemente a un mayor costo. Por ello, el poder de negociación es medio.
- **Relevancia del cliente:** De acuerdo a lo mencionado en la parte de economías de escala, es necesario que la producción sea significativa para optimizar costos unitarios. En ese sentido, la cantidad materia prima a importar será moderada, por

lo que, para el proveedor, el cliente será relevante pero no vital. Por ello, se considera poder de negociación medio.

- **Importancia del insumo:** Tanto el trigo como la sangre de pollo son de gran importancia para la elaboración del producto, pues constituyen casi el 100% de la composición de este. En ese sentido, el poder de negociación es alto.
- **Integración hacia adelante del proveedor:** No es común que los productores de trigo procesan harina, ya que se requiere de inversión significativa. Así mismo, los productores de sangre de pollo pertenecen al rubro avícola, que es muy distinto al de la harina. Por ello, la posibilidad de integración hacia adelante es baja y también lo es el poder de negociación del proveedor.

Se concluyó que el poder de negociación es bajo. Los mayores riesgos en esta parte son la gran importancia del insumo para el vendedor y la poca relevancia del volumen de compra.

3.3. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Para empezar, es necesario mencionar que los clientes se dividen en mayoristas (empresas manufactureras principalmente), minoristas tradicionales (tiendas y bodegas) y minoristas modernos (supermercados). A continuación, se detallan las variables que intervienen en esta fuerza de Porter:

- **Concentración del sector de los clientes:** En el caso de empresas manufactureras clientes, existe una cantidad significativa de empresas que elaboran productos a base de harina de trigo (excluyendo a las que tienen proveedor dentro de grupo empresarial). De acuerdo al departamento de estudios económicos de Scotiabank,

hasta el 2017 existían 14 900 panaderías, de las cuales más del 40% se encuentran en Lima.¹⁶ Por su parte, las bodegas y tiendas son aún más abundantes: Según un estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP) realizado en el 2016, existían 113 mil bodegas en Lima y 414 mil a nivel nacional¹⁷. Por último, según el departamento de estudios económicos de Scotiabank, la cantidad de supermercados es mucho más limitada: 386 en Lima. Por lo expuesto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es moderado sólo en las franquicias de panaderías.

- Costo de cambio de proveedor: Si las empresas manufactureras mantienen un contrato con el proveedor de harina, sí habría costo de cambio de proveedor debido a las posibles penalidades en las que incurre. Por otro lado, los clientes minoristas no tienen costos de reemplazo de sus proveedores, pues los tradicionales no establecen contratos y los modernos, por estar más concentrados, pueden elegir entre varias opciones de suministradores. En ese sentido, el poder de negociación de clientes es medio.
- Diferenciación de productos: La harina de trigo con sangre de pollo es distinta a la común porque está fortificada con hierro. En ese sentido, sí habría un valor agregado que el cliente percibe y que lo motiva a seguir comprando de la misma marca, ya que no hay un producto similar. En ese sentido, el poder de negociación del cliente es bajo.

¹⁶ SCOTIABANK FILES “REPORTE SEMANAL DEL 5 A 9 DEL JUNIO EL 2017”

http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2017/junio/20170601_sem_es.pdf

¹⁷ RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ “ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil”. <https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>

Se concluyó que la amenaza es moderada, ya que los supermercados resultaron ser los clientes con mayor poder de negociación debido a su mayor concentración y esquema de negocio.

3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que se consideran son las harinas elaboradas en base de otro insumo como el arroz, papa o quinua. Los factores que influyen en la intensidad de esta amenaza son:

- **Costo relativo:** Los costos de harina de arroz, papa o quinua son mayores a los de la harina de trigo, debido a la materia prima (trigo) es más abundante y tiene mayor eficiencia de fabricación. Además, las máquinas de molinería están diseñadas para procesar trigo, por lo que es más costoso y difícil conseguir infraestructura para elaborar harina de otra materia prima. En ese sentido, la amenaza de sustitutos es débil.
- **Crecimiento del sector del sustituto:** Dado que los sustitutos también son harinas, el sector sería el mismo y, por tanto, su crecimiento también. Por ello, la amenaza de sustitutos es baja.

Se concluyó que la amenaza es baja, ya que los posibles sustitutos deberán enfrentar mayores costos de fabricación y su mercado como la harina de pescado es mayoritario en el exterior; además, los clientes están más familiarizados con la harina de trigo, por lo que los sustitutos deberán invertir en promoción.

3.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

De acuerdo al departamento de estudios económicos de Scotiabank, el líder indiscutible del sector de farináceos en Perú es Alicorp (48% de participación en 2016 - valores monetarios), seguida por otras empresas como Molinera del Centro, Molitalia, Anita Food, Cogorno, Molino El Triunfo y Agroindustria Santa María.

A continuación, se analizan las variables que intervienen en la rivalidad entre competidores:

- Crecimiento del sector de la industria: La producción de harina ha presentado pequeñas variaciones porcentuales positivas y negativas entre el 2011 al 2016, por lo que se podría afirmar que se mantiene estable, lo cual se respalda en las proyecciones de Scotiabank. En ese sentido, dado que el mercado no presenta un crecimiento significativo, pero tampoco entra en recesión, se afirma que la rivalidad entre competidores es media.
- Costos fijos o de almacenamiento: Como se explicó en economías de escala, el volumen de producción debería ser moderado para lograr rentabilidad. Ello implica inversión en activos fijos, que conducen a las empresas a buscar incrementar su volumen de ventas para reducir el costo unitario. Así, la rivalidad es más fuerte debido a que todos los productores buscarán la forma de aumentar sus unidades vendidas.
- Diferenciación: La harina con sangre sí se diferencia del resto a nivel nutricional, pero se debe tener en cuenta que algunos clientes no le darán importancia al tema de buena alimentación y preferirán la marca con la que siempre han trabajado. Por

tal motivo, la diferenciación es media, ya que sigue siendo harina de trigo, pero es fortificada.

- Valoración de la marca: El mercado de farináceos está claramente dominado (informe económico de Scotiabank, 2017) por un pequeño grupo de empresas, cuya fundación se remonta hasta hace más de 60 años: Alicorp (1956) y Molitalia (1962). Ello, acompañado de la gran presencia de estas marcas en el mercado tradicional y moderno, conduce a un gran posicionamiento de las marcas existentes y una buena fidelización del cliente hacia las mismas. Estas circunstancias sugieren una dificultad para los nuevos ingresantes, ya que deberán realizar gastos en promoción del producto, a fin de lograr buen posicionamiento.

Se concluyó que la amenaza es alta, debido que estas empresas venden en todo el terreno nacional, además, por la confianza de las personas a las marcas con la que están acostumbradas trabajar. Se puede beneficiar en el hecho que los costos fijos de ellos serán mayores que los costos de una empresa nueva y la diferenciación del producto, solamente por añadir sangre de pollo en polvo se distingue a las otras harinas por poseer mayores nutrientes y minerales.

CAPÍTULO 4: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES

4.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de harina de trigo fortificada con sangre cuyo principal objetivo es brindar bienestar a la sociedad peruana mediante el consumo de alimentos balanceados. Desarrollaremos la harina con altos estándares de calidad e higiene, para satisfacer exitosamente las necesidades de nuestros clientes.

4.2. VISIÓN

Ser una empresa referente en la producción de harina de trigo fortificado a nivel nacional con la finalidad de brindar un producto más nutritivo, saludable, económico y agradable para todos los peruanos.

4.3. VALORES ORGANIZACIONALES

- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Innovación
- Compromiso
- Responsabilidad
- Socialmente responsable

- Calidad
- Honestidad
- Confianza

4.4. ANÁLISIS FODA

En esta parte se analizará los factores internos y externos que serán beneficioso y afectarán a la empresa.

4.4.1. FODA

Tabla 2: Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Listas de Fortalezas F1 Puede ser utilizado para una gran cantidad de alimentos F2 El sangre de pollo posee un costo bajo en el mercado F3 Alto nutritivo del producto, tal como un alto contenido de proteína y de hierro	Lista de Debilidades D1 Debido al sabor del sangre de pollo, no será utilizado para algunos alimentos D2 Producto desconocido en el mercado D3 Maquinaria de baja calidad comparado con la competencia
	Lista de Oportunidades	FO
O1 Rapido crecimiento de la demanda O2 Presencia de deficiencia de hierro en la población peruana (43% de niños con anemia) O3 Reforzamiento de objetivos contra la desnutrición infantil por parte del Estado, mediante programas sociales (PNRA)	1. Lograr la aceptación del público objetivo, utilizando la alta conciencia en consumir productos más nutritivos 2. Estrategias de realizar ventas B2B 3. Posibilidad de vender este producto a entidades públicas cuyo fin es derrotar la anemia	4. Realizar marketing virtualmente para alcanzar al público objetivo con mayor rapidez 5. Realizar una estrategia de publicidad de un chef reconocido donde aprueba el sabor de la harina 6. Realizar una evaluación técnica a las maquinarias diseñada para disminuir la brecha de calidad entre las empresas grandes
Lista de Amenazas A1 Entrada de competidores globales A2 Incremento en el rechazo hacia los alimentos provenientes de animales A3 Alta fidelidad en productos similares en la competencia	7. Campaña de publicidad mostrando su mayor nivel de calidad y beneficios 8. Realizar una estrategia ambiental de desarrollo sostenible 9. Realizar una estrategia de fidelidad más competente en el mercado	10. Se considerará un precio de entrada menor al precio estándar 11. Realizar una estrategia de otras empresas que se pueden crear utilizando Rojarina 12. Realizar un propuesta político para aumentar el contenido de hierro

4.4.2 Matriz EFE y EFI

El significado de las siguientes matrices es cuantificar los factores y analizar si esta es impacta positivamente o negativamente la empresa. La clasificación de la evaluación tendrá un valor de 1 a 4. Siendo 1 el valor que impacta débilmente a 4 el valor que impacta fuertemente. La respuesta final también tendrá rangos definidas, siendo 2,5 la media, si el valor se encuentra entre 2,5 significa que la empresa se encuentra con los mismos impactos que el promedio de empresas en el mercado.

Tabla 3: Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Rápido crecimiento de la demanda	20%	4	0.8
2.	Presencia de deficiencia de hierro en la población peruana (43% de niños con anemia).	15%	3	0.45
3.	Reforzamiento de políticas contra la desnutrición infantil por parte del Estado, mediante programas sociales (PNRA).	15%	3	0.45
4.	Mayor innovaciones de productos saludables que desean incrementar sus valores nutritivos	10%	3	0.3
5.	Mayor conciencia por parte de la población acerca de consumir alimentos más nutritivos	5%	3	0.15
Amenazas				
1.	Entrada de competidores globales	10%	2	0.2
2.	Alta fidelidad en productos similares de la competencia	5%	3	0.15
3.	Incremento en el rechazo hacia los alimentos provenientes de animales	10%	2	0.2
4.	Probable recesión económica por la bulla económica	5%	1	0.05
5.	Innovación tecnológica en las maquinarias de la competencia que reducirá los precios de la competencia	5%	1	0.05
Total		100%		2.8

Como conclusión de la tabla 3, se observa que la empresa se encuentra encima de la media cuando se analiza los factores internos.

Tabla 4: Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Alto valor nutritivo del producto, tal como un alto contenido de proteína y de hierro	10%	4	0.4
2.	El sangre de pollo posee un costo bajo en el mercado	15%	3	0.45
3.	Las maquinarias pueden ser compradas localmente	10%	3	0.3
4.	Puede ser utilizado para una gran cantidad de alimentos	20%	4	0.8
5.	EL trigo será importada de Canadá, ya que aquí se encuentra el trigo de más alta calidad	5%	2	0.1
Debilidades				
1.	Producto desconocido en el mercado	10%	2	0.2
2.	Debido al sabor del sangre de pollo, no será utilizado para algunos alimentos	15%	2	0.3
3.	Almacenaje con mayor costo debido al sangre de pollo	5%	1	0.05
4.	Maquinaria de bajo calidad comparado con la competencia	5%	2	0.1
5.	Dificultad en seleccionar proveedores que almacenan sangre de pollo de alta calidad	5%	1	0.05
Total		100%		2.75

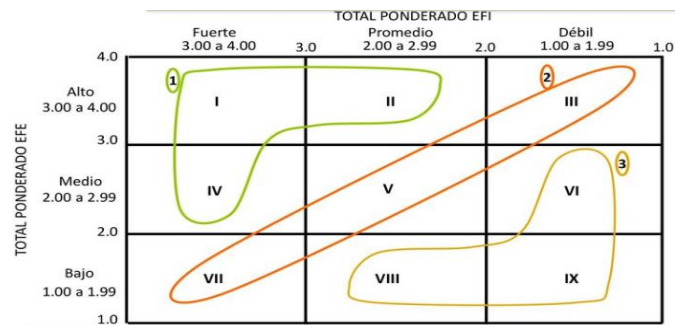
Como conclusión de la tabla 4, se observa que la empresa se encuentra encima de la media cuando se analiza los factores externos.

4.4.3. Matriz E-I:

En la ilustración 10, se observa que el proyecto se encuentra en el cuadrante V, donde se recomienda que la estrategia debe ser penetrar de mayor medida al mercado y

desarrollar un producto más sofisticado. En el caso del proyecto, se considera que el producto se encuentra en un nivel sofisticado, pero se requiere promocionar el producto.

Ilustración 10: Matriz E – I



Fuente: Dirección Estratégica - Fernando D'Alessio

4.4.4. Matriz cuantitativa de estrategias.

Para ello, se utilizará una ponderación: La clasificación de la evaluación tendrá un valor de 1 a 4. Siendo 1 el valor que impacta débilmente a 4 el valor que impacta fuertemente y la estrategia con mayor ponderación es la que será planteada en el proyecto (Mirar anexo 5). Se han seleccionado las estrategias que representarán cada cuadrante en la FODA, es decir se elegirá la estrategia 1,4,7 y 10. La tabla de elección de estrategias se encuentra en Anexo 8.

4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Posicionar la marca como una alternativa nutricional dentro del mercado de harina, es decir se aplicará una estrategia de diferenciación.
- Entrar en el canal tradicional en el primer año de producción.
- Participar en el canal moderno a partir del 3er año cumpliendo normativa establecida, incrementando participación en el mercado.
- Obtener una participación del mercado del 13% al comenzar el 5to año de producción.
- Obtener alianzas en el sector retail y con organizaciones con miras a combatir la desnutrición infantil.

4.6. OBJETIVOS FINANCIEROS

- Obtener una rentabilidad positiva a partir del 3er año
- Obtener un TIR de 10% en el horizonte de 5 años.
- Recuperar la inversión en un periodo no mayor a 4 años.
- Obtener ROA atractivo con el fin de captar inversionistas y considerar la viabilidad de cotizar en bolsa en el 5to año.
- Incrementar ventas en 10% anual.
- Disminuir el apalancamiento inicial, para aumentar solvencia financiera e invertir en un horizonte mayor a 5 años

CONCLUSIONES

- Según el análisis de macro entorno económico, político, legal y económica: el Perú es un país que no obstaculiza el ingreso al mercado molinero y actualmente no se busca modificar las leyes en la cual cambie las reglas de juego. Adicionando, que el Perú es uno de los países en el grupo con la menor magnitud de riesgo país. Se considera que los inversionistas verán al Perú como un país atractivo para invertir.
- En el Perú existe un alto porcentaje de niños con anemia, además, se requiere un insumo que apoya la alimentación correcta según las edades, con lo cual se considera que sería un mercado atractivo para el desarrollo del proyecto.
- Según el análisis del micro entorno la amenaza más alta es la rivalidad entre competidores, debido a la pequeña cantidad de empresas que posee el 70% de la participación en el mercado, pero esto se puede solucionar con las estrategias planteadas en la tabla 5. Los demás factores de la fuerza de Porter se consideran de amenaza media y baja. Por lo tanto, no se vería dificultoso la ejecución del proyecto y el ingreso al mercado.
- Según la matriz EFE y EFI, resulta que en la matriz E-I, el proyecto se encuentre en el cuadrante V, lo cual menciona que debe penetrar de mayor medida al mercado, lo cual se realizará según las estrategias planteadas.
- El estudio de mercado se enfocará a los consumidores finales, es decir a las mismas personas que desean preparar su producto en casa y como foco secundario, a las personas que requieren desarrollar su producto con este insumo en sus empresas.
- Debido a los resultados a favor en los capítulos expuestos, se concluye que se debe proceder con el desarrollo del estudio de prefactibilidad del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se patente la harina de trigo con sangre de pollo, debido a que este producto contiene la específica cantidad de sangre de pollo para que no sea dañino si se consume de mayor medida y para que sobresalga el contenido nutricional, ya que a combinarle menos cantidad se obtiene menos nutrientes y minerales.
- Se recomienda enfocar el estudio de mercado a empresas en vez de personas, debido a que las empresas compran sacos de harinas, por lo tanto, se obtendrá mayores ingresos.
- Debido a la pandemia, se recomienda postergar el proyecto hasta que haya mejores condiciones de inversión y consumo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRODATA PERÚ

Agrodata Perú. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://www.agrodataperu.com/2018/12/trigo-duro-peru-importacion-2018-noviembre-2.html>

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS ANDINA.

(2014). Sangre de pollo es el alimento con más hierro para combatir la anemia. *ANDINA*. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-sangre-pollo-es-alimento-mas-hierro-para-combatir-anemia-511310.aspx>

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS ANDINA.

(2018). Peruanos consumen más carbohidratos de lo recomendado. *ANDINA*. Recuperado el 15 de mayo de 2020 de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peruanos-consumen-mas-carbohidratos-de-recomendado-725350.aspx>

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS ANDINA

2018 “¿Sabes si tienes anemia? Existe un plan gratuito para combatirlo”. Julio Lima, Perú.
<<https://andina.pe/agencia/noticia-sabes-si-tienes-anemia-existe-un-plan-gratuito-para-combatirlo-718266.aspx>>

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS ANDINA

(2019) ¡Ingenio peruano! Elaboran “fettuccine” de harina de coca y camote para combatir la anemia. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de:
<https://andina.pe/agencia/noticia-ingenio-peruano-elaboran-fettuccine-harina-coca-y-camote-para-combatir-anemia-771983.aspx>

ARELLANO

Los estilos de vida en el Perú cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

ASMAT, CARLOS

2017 *Producción de farináceos se mantendrá estable* [Reporte semanal]. Lima. Consulta: 2 de Octubre de 2019

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2017 *Niveles socioeconómicos 2018*. Lima. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2018 *Reporte de inflación diciembre 2018*. Lima. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ.

(2020). PBI por sectores. *BCRP*. Recuperado el 11 de mayo de 2020 de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

BANCO MUNDIAL

PBI per cápita. Consulta: 2 de Octubre de 2019.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=PE>

BUENO, VELIA.

(2015) Elaboración, calidad nutritiva de un bollo dulce relleno con sangre de pollo y su aceptabilidad en preescolares. *Universidad Nacional Mayor De San Marcos Facultad De Medicina*. Recuperado el 8 de mayo de 2020 de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4572/Bueno_gv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CARBALLO, YAJAIRA

2011 *Análisis de contenido proteico en tortillas de harina de trigo. Tesis de licenciatura en Ingeniería de ciencias y tecnología de alimentos*, Buenavista: Universidad Autónoma Agraria, Facultad de ciencias e ingeniería. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/483/62033s.pdf?sequence=1>

CASTAÑEDA, DORIS

- (2017) CULTURA DE LAS FAMILIAS FRENTE AL CONSUMO DE MICRONUTRIENTES PARA PREVENIR LA ANEMIA FERROPÉNICA EN NIÑOS MENORES DE 3 AÑOS. MICRORED ENCAÑADA CAJAMARCA. *Universidad Nacional De Cajamarca Escuela De Posgrado Maestría En Ciencias*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de:

[http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2255/cultura de las familias frente al consumo de micronutrientes para prevenir la anemia ferropénica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2255/cultura_de_las_familias_frente_al_consumo_de_micronutrientes_para_prevenir_la_anemia_ferropenica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CHANG, ISIS y PANDURO, XIMENA

- (2017). SANGRE BOVINA EN POLVO PARA FORTIFICACIÓN DE GALLETAS. *Universidad Nacional De La Amazonía Peruana Facultad De Industrias Alimentarias Escuela De Bromatología Y Nutrición Humana*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de:

http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4935/Isis_Tesis_Titulo_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA

Perú: Población 2018. Consulta: 2 de Octubre de 2019

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_201805.pdf?fbclid=IwAR06ouOj6x9Yq-st7FCtJuwOaR5d7RNLWJkplfwbdAKMEItc5BUDp997w

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA

- 2008 *Consumo de productos en los hogares de lima metropolitana*. Lima. Consulta: 2 de Octubre de 2019

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200806_Productos_Hogar_21lineas.pdf

CONSUELO, ROSA

- (2019) “ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HARINA DE TRIGO EN EL PERÚ.” Universidad Esan - Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas. Pg 12-23. Lima, Perú.

CULTURA COLECTIVA

(2016) Alimentos en los que el ingrediente principal es la sangre - Comida - Comida. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de:

<https://culturacolectiva.com/comida/alimentos-en-los-que-el-ingrediente-principal-es-la-sangre>

DIARIO EL TIEMPO

2013 “Nuevos usos de la sangre bovina”. Bogotá, Colombia. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM980414?fbclid=IwAR21UMn351VOrx5y5AE6cWbyIcvkryPylTey7DGz1BW8MnPfNySfKG6TMIk>>

DIARIO EL PAIS

1983 “Técnicos españoles han puesto a punto un método para aprovechar la sangre de los animales en la fabricación de pan”. Madrid España. Consulta: 2 de Octubre de 2019

https://elpais.com/diario/1983/12/24/sociedad/441068409_850215.html

DOCUMET, GABRIELA.

(2015) EVALUACIÓN NUTRICIONAL Y SENSORIAL DE GALLETAS FORTIFICADAS CON HÍGADO DE RES. *Universidad De Piura Área Departamental De Ciencias Biomédicas*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de:

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3502/MAE_HUM_NUT_006.pdf?sequence=2&isAllowed=y

FERNANDO D’ALESSIO

2017 Dirección Estratégica -. Consulta: 1 de diciembre de 2019.

<https://slideplayer.es/slide/11877078/>

DW

La cocina peruana conquista el mundo. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://www.dw.com/es/la-cocina-peruana-conquista-al-mundo/a4841277>

ENRIQUE RICCI, OSVALDO

Harina de Sangre. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://www.engormix.com/avicultura/articulos/harina-de-sangre-t29408.htm>

FUNDACIÓN CONTRA EL HAMBRE

- 2011 “Aproximación al Consumo de Alimentos y Prácticas de Alimentación y Cuidado Infantil en Niños y Niñas de 6 a 23 meses de Edad”. Realizado en Familias de la provincia de Vilcashuamán. Ayacucho. ACH. Lima 2011. Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-06786.

GARAY, JULIO.

- (2018) FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FÍSICOQUÍMICA Y SENSORIAL DE GALLETAS ANTIANÉMICAS ENRIQUECIDAS CON QUINUA (*Chenopodium quinoa*) Y SANGRE BOVINA. *Universidad Nacional De San Cristóbal De Huamanga Facultad De Ingeniería Química Y Metalurgia Escuela Profesional De Ingeniería Agroindustrial*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de: http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/3402/TESIS_AI167_Gar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

GESTIÓN

- 2018 “Canal minorista moderno cerró el 2017 con 386 locales en Perú”. *RPP: Noticias*. Lima, 24 de enero de 2018. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://gestion.pe/economia/canal-minorista-moderno-cerro-2017-386-locales-peru-225518>

GOBIERNO DEL PERÚ

Minsa aprueba lineamientos para promover la alimentación saludable en instituciones educativas del país. Consulta: 2 de Octubre de 2019.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/26133-minsa-aprueba-lineamientos-para-promover-la-alimentacion-saludable-en-instituciones-educativas-del-pais>

HOLA.

- (2012) Niños, jóvenes, adultos... ¿cómo debe ser la alimentación en cada etapa de la vida? Recuperado el 6 de mayo de 2020 de: <https://www.hola.com/cocina/nutricion/2012101661258/alimentacion-segun-edad/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

- 2019 *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2018*. Lima. Consulta: 2 de Octubre de 2019

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019_i_final.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA

- (2019) NOTA DE PRENSA N°123. Recuperado el 6 de mayo de 2020 de:
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa123_1.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

- 2017 *Perú: Perfil sociodemográfico*. Lima. Consulta: 2 de Octubre de 2019

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/li||bro.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

- 2019 NOTA DE PRENSA, DESNUTRICIÓN CRÓNICA AFECTÓ AL 12,2% DE LA POBLACIÓN MENOR DE CINCO AÑOS DE EDAD EN EL AÑO 2018. Lima, Perú.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n017-2019-inei.pdf>

INTERNATIONAL TRADE CENTER

- 2019 Trade competitiveness map. List of importing markets for a product exported by Peru. Consulta: 23 de Abril de 2019

https://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c%7c%7c1101%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1

LAZARO, CHRISITAN.

- (2017) EVALUACION DE LA ACEPTABILIDAD DE GALLETAS NUTRICIONALES FORTIFICADAS A PARTIR DE HARINA DE SANGRE BOVINA PARA ESCOLARES DE NIVEL PRIMARIO QUE PADECEN ANEMIA FERROPENICA. *Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa Facultad De Ingeniería De Procesos Escuela Profesional De Ingeniería De Industrias Alimentarias*. Recuperado el 4 de mayo de 2020 de:
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3015/Ialarac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MACHUCA, OLEGARIO.

- (2012) DISEÑO Y DESARROLLO DE PANES ENRIQUECIDOS CON PROTEINAS Y MINERALES POR INCORPORACIÓN DE HARINAS DE SANGRE DE POLLO Y DE MUÑA. *Universidad Nacional Federico Villareal Escuela univervisitario de postgrado*. Recuperado el 8 de mayo de 2020 de: http://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/331/1/2012_Marín_Diseño-y-desarrollo.pdf

MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ

- 2017 Plan Nacional para la Reducción y Control de la Anemia Materno Infantil y la Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: 2017-2021. Lima, Perú. Consulta: 2 de Octubre de 2019
<<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4189.pdf>>

MINISTERIO DE SALUD DEL PERÚ

- 2017 “Norma Técnica - Manejo Terapéutico y Preventivo de la Anemia en Niños, Adolescentes, Mujeres Gestantes y Puérperas”. NTS N° 134 MINSA/2017/DGIESP. Lima, 12 de abril de 2017. Consulta: 2 de Octubre de 2019
<<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4190.pdf>>

OPENBOX MEGAZINE

- (2016) Receta para «Vampiros del crossfit» -Método fit-back. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de:

<https://openboxmagazine.com/2016/02/27/receta-para-vampiros-del-crossfit-metodo-fit-back/>

PERÚ 21

- 2019 “Ingeniero ayacuchano crea galletas que eliminan anemia en un mes de consumo”. Perú 21. Lima, 25 de febrero. Consulta: 2 de Octubre de 2019
<https://peru21.pe/peru/beca-18-crean-galletas-elimin-anemia-mes-consumo-video-461646>

PERU INFO

- Inversión privada impulsará crecimiento económico en el 2019*. Consulta: 2 de Octubre de 2019
<https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/inversion-privada-impulsara-la-economia-en-el-2019>

PERÚ RETAIL

El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú. Consulta: 2 de Octubre de 2019.

<https://www.peru-retail.com/sector-gastronomico-restaurantes-peru/>

PORTER, MICHAEL

1997 *Estrategia Competitiva.* Ciudad de México: Editorial Continental S.A. de C.V.

RADIO SANTA ROSA

Crean gomitas con hierro para combatir la anemia. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://www.radiosantarosa.com.pe/usmp-crean-gomitas-con-hierro-para-combatir-la-anemia/>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

2016 “ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil”. *RPP: Noticias.* Lima, 27 de enero de 2016. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

2009 “Lima concentra el 43% de las panaderías en Perú”. *RPP: Noticias.* Lima, 10 de junio de 2009. Consulta: 2 de Octubre de 2019

<https://rpp.pe/economia/negocios/lima-concentra-el-43-de-las-panaderias-en-el-peru-noticia-1872954>

ROSAS, CHRISTOPHER

(2019) ACEPTABILIDAD Y CONTENIDO DE HIERRO EN BARRITAS DE CHOCOCHIPS DE SANGRECITA CON SEMILLAS DE AJONJOLÍ (SESAMUM INDICUM L.) Y LINAZA (LINUM USITATISSIMUM) PRESENTADO. *Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.* Recuperado el 4 de mayo de 2020 de: [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3570/ROSAS CHOO%2C CHRISTOPHER BRAIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3570/ROSAS%20CHRISTOPHER%20BRAIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SCOTIABANK.

- (2017). Reporte Semanal - 2017 - Farináceos. *SCOTIABANK*. Recuperado el 13 de mayo de 2020 de:
https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabankperu/PDFs/reportes/sectorial/2017/Farinaceos_Abr17.pdf

VALDEZ, LAURA ; UNOCC, CARLA

- (2017). Consumo de complementos proteicos y sus factores asociados entre usuarios de gimnasios en Lima Metropolitana, 2016. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Recuperado el 15 de mayo de 2020 de:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621987/Valdez_AL.pdf;jsessionid=8B2A7B64572F9CBE65EE3C32731ADFA6?sequence=5

VICE

- (2016) Cocinar con sangre me convenció para dejar de ser vegetariana. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de:
<https://www.vice.com/es/article/vdkp3d/cocinar-sangre-dejar-vegetarianismo>

ANEXO

Anexo 1: Regiones con mayor y menor prevalencia de anemia infantil

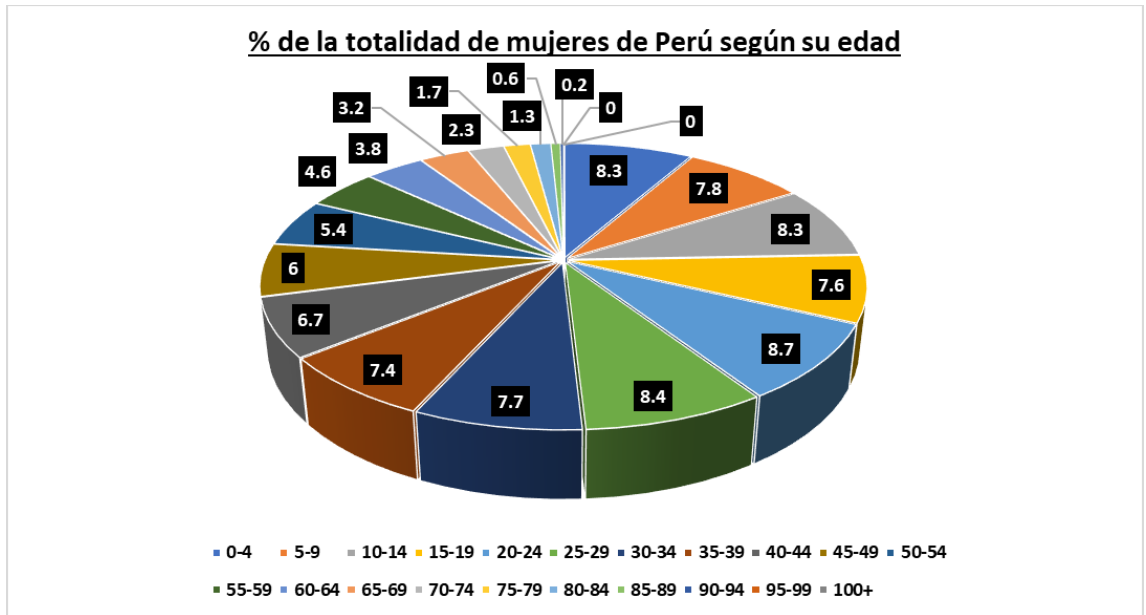


FUENTE: INEI

Anexo 2: Tabla de Producción e importación de harina de trigo y la variación porcentual anual

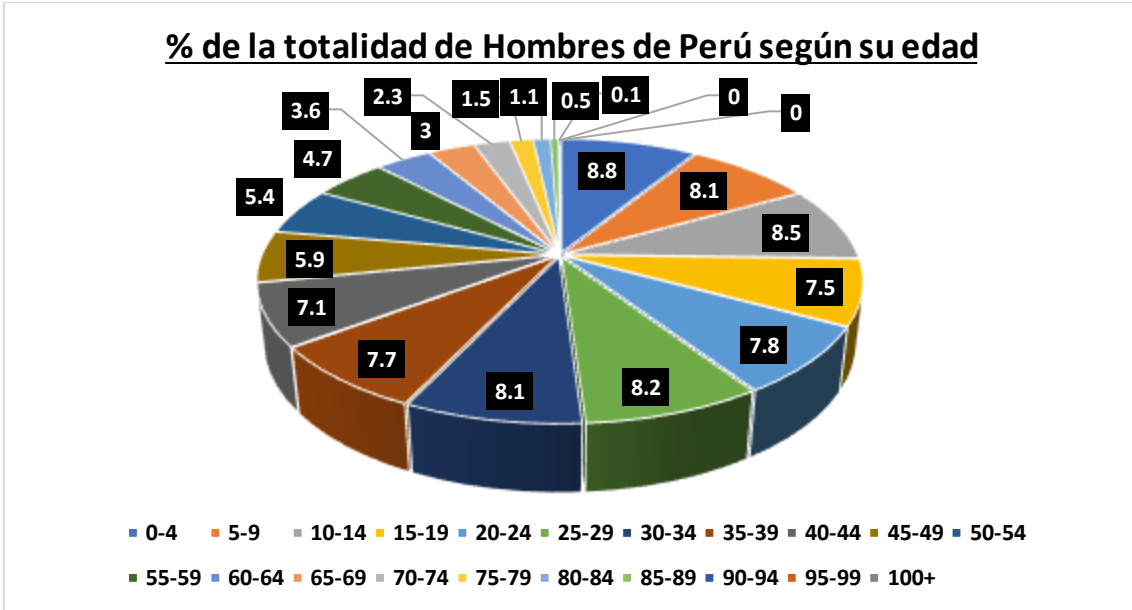
Año	Producción (TM)	Var. Porcentual anual del producción	Importaciones (TM)	Var. Porcentual anual del importación
2013	1,201,997.00	-3.70%	57.00	-87%
2014	1,227,398.00	2.11%	5.00	-91.23%
2015	1,230,111.00	0.22%	25.00	400.00%
2016	1,180,327.00	-4.05%	23.00	-8.00%
2017	1,202,817.00	1.91%	169.00	634.78%

Anexo 3: Gráfico del % de la totalidad de mujeres de Perú según su edad en 2020



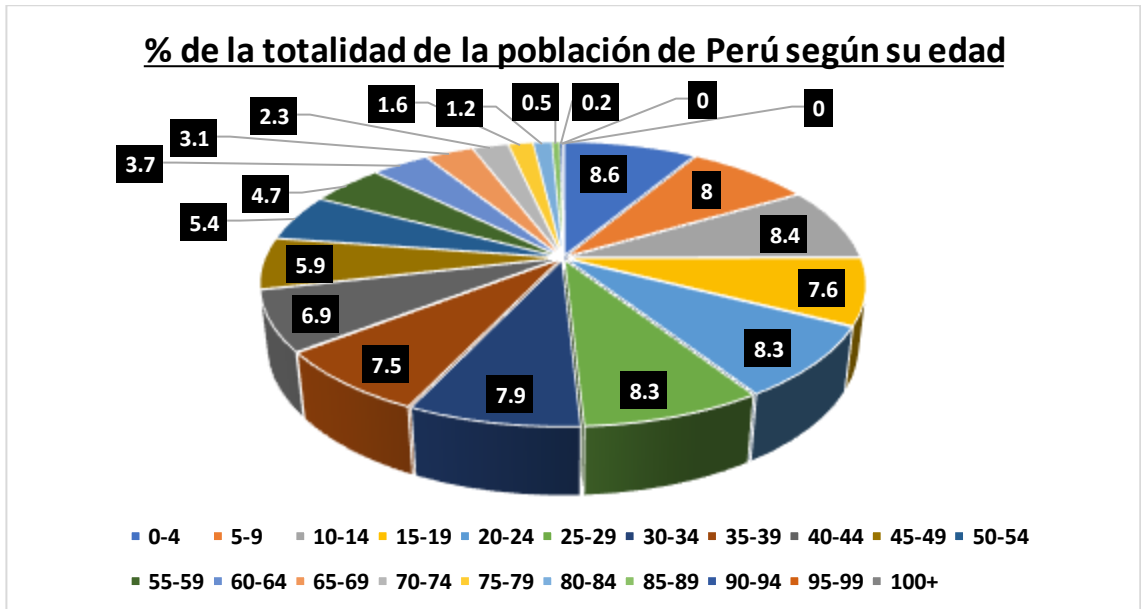
Fuente: INEI

Anexo 4: Gráfico del % de la totalidad de hombres de Perú según su edad en 2020



Fuente: INEI

Anexo 5: Gráfico del % de la totalidad de la población de Perú según su edad en 2020



Fuente: INEI

Anexo 6: Tabla de la población del Perú según su edad y sexo en %

Edad	Total %	Hombres %	Mujeres %
0-4	8.6	8.8	8.3
5-9	8	8.1	7.8
10-14	8.4	8.5	8.3
15-19	7.6	7.5	7.6
20-24	8.3	7.8	8.7
25-29	8.3	8.2	8.4
30-34	7.9	8.1	7.7
35-39	7.5	7.7	7.4
40-44	6.9	7.1	6.7
45-49	5.9	5.9	6
50-54	5.4	5.4	5.4
55-59	4.7	4.7	4.6
60-64	3.7	3.6	3.8
65-69	3.1	3	3.2
70-74	2.3	2.3	2.3
75-79	1.6	1.5	1.7
80-84	1.2	1.1	1.3
85-89	0.5	0.5	0.6
90-94	0.2	0.1	0.2
95-99	0	0	0
100+	0	0	0

Fuente: INEI

Anexo 7: Razones autoreportadas de uso y consumo de proteínas y otros complementos

Complemento nutricional	n	Hipertrofia	Reducir peso corporal	Obtener energía	Cubrir requerimientos	Regenerar músculo	Tonificar	Articulaciones	Sistema inmune	Controlar ansiedad	Otros
Proteínas	141	84(59,6)	3(2,1)	3(2,1)	17(12,1)	23(16,3)	0	0	0	2(1,4)	9(0,6)
Creatina	18	10(55,6)	1(5,6)	2(11,1)	1(5,6)	1(5,6)	0	0	0	0	1(5,6)
Glutamina	30	4(13,3)	0	2(6,7)	1(3,33)	10(33,3)	12(39,99)	1(3,33)	1(3,3)	0	0
Aminoácidos	58	21(36,2)	0	10(17,2)	4(6,9)	16(27,6)	5(8,6)	0	0	0	1(1,7)

Fuente:Valdez, Laura y Unocc C. (Consumo de complementos proteicos y sus factores asociados entre usuarios de gimnasios en Lima Metropolitana)

Anexo 8: Elección de estrategias

Estrategias FO	Estrategias FA
<p>Debido a que el producto aporta un gran valor nutritivo al consumidor, además de seguir grandes estándares de calidad durante su preparación reúne las condiciones adecuadas para lograr la aceptación del público objetivo, debido a la alta conciencia por parte de la población acerca de consumir productos más nutritivos.</p>	<p>El problema de alta fidelidad de las marcas más conocidas puede ser resuelto mediante una campaña de publicidad hacia el producto, mostrando su mayor nivel de calidad y sabor.</p>
Estrategias DO	Estrategias DA
<p>A pesar de que el producto tendrá un precio mayor debido a su costo de elaboración, actualmente existe en la población una mayor conciencia acerca de consumir productos más nutritivos, por lo que consideramos que los clientes estarán dispuestos a pagar un poco más de lo habitual por un producto superior.</p>	<p>Aunque la aparición de nuevos productos con características similares puede resultar una amenaza para el producto la harina de trigo enriquecido con sangre de pollo, se considerará un precio de entrada menor para lograr la penetración al mercado.</p>

Anexo 9: Matriz Cuantitativa de planeación Estratégica

Estrategias		Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi	Clasi
Factores Externos	F1	0.3	4	2	2				4	3	2			
	F2	0.25	3	3	2				3	3	2			
	F3	0.25	3	1	2				3	3	3			
	D1	0.1				1	2	1				2	1	1
	D2	0.05				2	2	3				3	2	1
	D3	0.05				2	1	2				3	3	4
Factores Internos	O1	0.3	3	1	1	3	3	3						
	O2	0.3	4	2	2	4	3	2						
	O3	0.2	2	3	2	3	2	2						
	A1	0.1							2	1	2	4	3	3
	A2	0.05							2	2	3	3	2	2
	A3	0.05							2	2	3	5	2	1
Total			5.2	3.1	2.9	3	2.55	2.25	3.1	2.7	2.35	1.3	0.85	0.8