

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ESTUDIO ESTRATEGICO PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS PARA EL DESAYUNO A BASE DE CUSHURO
EN LIMA METROPOLITANA Y EEUU**

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

AUTORA:

Alannis Stephany Miguel Balvin|

ASESORA:

ASESOR: Gabriela Keiko Nakama Hokamura

Lima, diciembre, 2020

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se detalla el análisis del entorno para la elaboración de productos para el desayuno a base de cushuro, alga andina conocida por su gran valor nutricional específicamente sus altos contenidos de hierro, calcio y fibra. La propuesta es la producción de mermeladas, jaleas y una premezcla instantánea a base del alga en mención, por ello se analizarán los diferentes factores tanto del macroentorno como del microentorno que causan un impacto sea positivo o negativo en la ejecución del proyecto. Cabe resaltar que, según el análisis realizado, se evidencia que el mercado de los sectores a los que pertenecen los productos a abordar se encuentra en constante crecimiento, por lo que la investigación realizada tiene como principal objetivo formular el planeamiento estratégico a seguir a fin de aprovechar correctamente las oportunidades de entrar al mercado y ganar la preferencia de los consumidores.

Dentro del análisis del macroentorno se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, las cuales permitirán esclarecer el escenario actual en el que se implementaría el proyecto. Por otro lado, en cuanto refiere al análisis del microentorno se evaluarán las 5 fuerzas de Porter que abarcan el poder de los proveedores, la amenaza de sustitución, el poder de los compradores, la rivalidad de competidores y las barreras de entrada, estas variables permitirán tener un enfoque a nivel interno de las ventajas y desventajas que la empresa manejaría.

Finalmente, considerando los análisis anteriores se construirá la matriz FODA que permitirá definir las estrategias a abordar en el proyecto. Se tomará como estrategia genérica la diferenciación, la cual tiene como principal objetivo que los productos sean percibidos por el cliente como únicos, buscando obtener su preferencia y generando una ventaja competitiva en

el mercado respectivo de cada uno de los productos a ofrecer. Así también, se plantearán los objetivos estratégicos y financieros que se pretende alcanzar con el desarrollo del proyecto.



ÍNDICE

RESUMEN	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	4
1.1 Políticos.....	4
1.2 Económicos.....	6
1.3 Sociales	11
1.4 Tecnológicos.....	21
1.5 Ecológico	25
1.6 Legales	27
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	29
2.1 Poder de los Proveedores.....	29
2.2 Amenaza de sustitución	31
2.3 Poder de los compradores.....	34
2.4 Rivalidad de competidores.....	39
2.5 Barreras contra la entrada	41
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR	47
3.1 Evolución del Mercado	47
3.2 Participación de mercado de los principales competidores	48
CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
4.1 Visión.....	52

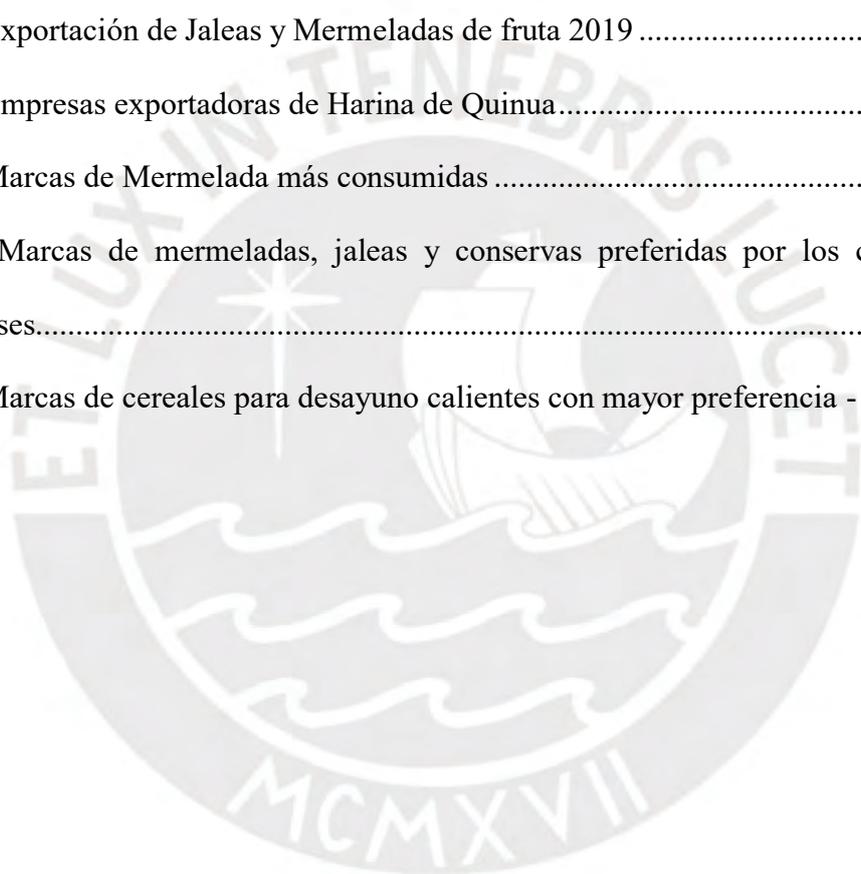
4.2 Misión	52
4.3 Análisis FODA.....	52
4.4 Estrategia Genérica	55
4.5 Objetivos Estratégicos y Financieros.....	57
CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportación FOB, según sector económico	7
Gráfico 2: Exportación real, según país de destino: febrero 2020	7
Gráfico 3: Exportación real según país de destino y tipo de producto: febrero 2020.....	8
Gráfico 4: PBI por sectores económicos.....	10
Gráfico 5: PBI global	11
Gráfico 6: Tipos de alimentos saludables preferidos en países seleccionados de América Latina en 2016.....	12
Gráfico 7: Características importantes para una alimentación saludable	12
Gráfico 8: La gran mayoría de estadounidenses interesados en alimentos saludables.	14
Gráfico 9: Consumo de azúcar de 2012 – 2024	15
Gráfico 10: Emigración internacional de peruanos, según principal país de residencia 2014, 2016 y 2018.....	16
Gráfico 11: Emigración internacional de peruanos, según grupo quinquenal de edad, 2014, 2016 y 2018.....	16
Gráfico 12: Estimación y proyección total en Lima	17
Gráfico 13: Pronostico de población con sobrepeso en Perú en el periodo 2010 - 2025	18
Gráfico 14: Prevalencia de obesidad y obesidad severa entre adultos estadounidenses de 1999 a 2018.....	19
Gráfico 15: Prevalencia de obesidad por sexo y edad (2017 - 2018)	20
Gráfico 16: Ventas minoristas de comercio electrónico EEUU (2017 - 2024)	23
Gráfico 18: Alcance de las compras online en Lima Metropolitana y Calla (2018 - 2020)....	24
Gráfico 19: Compradores online según NSE y edad	25
Gráfico 20: Las 5 fuerzas de Porter y sus implicaciones	29

Gráfico 21: Frecuencia de consumo de productos en el hogar 2015.	32
Gráfico 22: Número de frascos de Nutella y mantequilla de maní consumidos en los últimos 30 días	33
Gráfico 23: Ventas de las principales marcas de untables en Estados Unidos 2020	34
Gráfico 24: Roles del hombre peruano	36
Gráfico 25: Ventas de productos alimenticios de salud y bienestar 2019	37
Gráfico 26: Diferencias demográficas en las razones para seguir las marcas.	38
Gráfico 27: Exportación de Jaleas y Mermeladas de fruta 2019	39
Gráfico 28: Empresas exportadoras de Harina de Quinoa.....	40
Gráfico 29: Marcas de Mermelada más consumidas	42
Gráfico 30: Marcas de mermeladas, jaleas y conservas preferidas por los consumidores estadounidenses.....	45
Gráfico 31: Marcas de cereales para desayuno calientes con mayor preferencia - EEUU.....	46



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	47
Tabla 2	47
Tabla 3	48
Tabla 4	48
Tabla 5	49
Tabla 6	49
Tabla 7	50
Tabla 8	51
Tabla 9	53
Tabla 10	53
Tabla 11	54
Tabla 12:	56



INTRODUCCIÓN

Actualmente, en Lima se evidencia una constante adopción de hábitos de consumo saludable por parte de sus habitantes. Se atribuye el crecimiento de esta tendencia hacia lo saludable, a la aprobación del Reglamento de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable Para Niños, Niñas Y Adolescentes en el 2017, la cual exige a las empresas que incluyan los octógonos de advertencia en el empaque de los productos que superen los parámetros ya establecidos sobre el contenido de sodio, azúcar y grasas saturadas (El Peruano, 2017). Este hecho se llevó a cabo en el marco del incidente ocurrido en Panamá con la bebida láctea “Pura Vida”, tema que generó mucha controversia y sacó a la luz que, si bien la Ley fue promulgada en el 2013, se tardó hasta el 2017 para que se aprobara su Reglamento, a fin de que queden claras las obligaciones y deberes de las empresas productoras en relación a sus consumidores.

. En un artículo de EFE News Service, la Organización Panamericana de Salud, califica a la promulgación del Reglamento como “mejorable”, debido a que fue muy cuestionado que, en un país donde el consumo de comida rápida crece velozmente, se tenga que dar un plazo de hasta 39 meses para la implementación de la Ley promulgada por parte de las involucradas, razón por la cual, aconsejó reducir el plazo a 18 meses para que las empresas implementen los nuevos etiquetados a los alimentos (EFE, 2017).

Se puede afirmar que, a raíz de la implementación de los octógonos, a los consumidores les importa más el consumo saludable, puesto que, en un estudio de la consultora Arellano, se identificó que el 41% del total de los consumidores, revisa el contenido nutricional de los productos antes de comprarlos, acción a la que se le atribuye el nombre de “efecto octógono”, de modo que se crea en los consumidores una tendencia hacia la adopción de hábitos de consumo sanos, según comentó la gerente de cuentas de la consultora (El Comercio, 2019).

Asimismo, en una encuesta realizada sobre la alimentación y consumo saludable, se reveló que el 88% de la población considera que el tener una alimentación saludable es parte de un estilo de vida sano (Ipsos, 2019), por ende, se puede afirmar que el consumo de estos productos en Lima Metropolitana es un mercado que se encuentra en constante crecimiento.

Del mismo modo, en Estados Unidos, el mercado de productos saludables se encuentra en constante crecimiento, debido al estilo de vida que la población va adoptando y a la mayor conciencia sobre los beneficios de contar con una buena nutrición. Se menciona también, que los consumidores adultos, al momento de comprar productos saludables, buscan alimentos y bebidas que tenga un alto contenido de vitaminas y proteínas (Gestión, 2019).

Este crecimiento en el mercado saludable en EE.UU., presenta una oportunidad de mercado para aquellos países que deseen exportar los diversos alimentos saludables que producen. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico publicó un documento presentando las perspectivas agrícolas 2015 – 2024. En un análisis realizado a dicho documento, América Latina es considerado el principal exportador neto de alimentos, con un constante crecimiento de la producción agrícola que supera el crecimiento de la demanda de consumo (Krivonos, Morrison y Canigiani, 2015, p.18, gráfico 2). Focalizando el análisis en Perú durante el 2019, se ha evidenciado una disminución de 33.3% en las cifras de exportaciones a Estados Unidos con respecto al año anterior, debido principalmente a la caída de los envíos de oro al país en mención. Sin embargo, en cuanto refiere a las agroexportaciones, se ha observado un constante incremento acelerado con una tasa promedio de 15.8% en los últimos 3 años, de modo que EE. UU sigue siendo considerado uno de los socios más importantes de Perú para las exportaciones (Gestión, 2019).

Dentro de los principales productos que Perú exporta a Estados Unidos destacan las jaleas y mermeladas, puesto que, en el 2019, el 92% del total de mermelada exportada tuvo como

destino el país norteamericano (Agrodata, 2019). Asimismo, EE. UU representa uno de los clientes potenciales para las harinas, destacando entre estas la harina de quinua, puesto que el 38% del total exportado fue con destino al país en mención (Agrodata, 2020). En base al contexto descrito, se propone incursionar con productos innovadores en el mercado saludable que se encuentra en constante crecimiento. Para ello, en el presente trabajo se estudiará la prefactibilidad de elaborar una línea de productos para el desayuno a base de Cushuro para su comercialización en Lima Metropolitana y su exportación a Estados Unidos.

El cushuro es un alga marina, cuya producción se da en las lagunas de los Andes y contiene un alto contenido nutricional. Se detalla que el alga en mención posee alto nivel de proteínas, calcio y hierro (Funiber, S/F), lo cual lo convierte en un alimento rico en nutrientes que, al complementarse con otro alimento, puede ofrecer un producto con alto contenido nutricional beneficioso para la salud de las personas.

En el primer capítulo del trabajo, se describirá el estudio estratégico, presentando el análisis del macroentorno y microentorno aplicando las Fuerzas de Porter, así como la definición de la misión y visión de la empresa. También se presentará el desarrollo de la matriz FODA, con el respectivo planteamiento de las estrategias con que cuenta la empresa.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se realizará el análisis del macroentorno con el fin de diagnosticar el ambiente externo en el que se desarrollará el negocio, y de este modo identificar si estos cambios evidenciados producen un impacto positivo o negativo, de modo que se podrán agrupar en oportunidades y amenazas. A continuación, se presentará el desarrollo del análisis PESTEC, método seleccionado para la identificación del entorno externo.

1.1 Políticos

Lista arancelaria TLC

En el marco de lograr ampliar el mercado de bienes producidos en Perú, se busca lazos vinculantes con otros países, a fin de eliminar obstáculos de un posible intercambio comercial. Estados Unidos es uno de los principales mercados de destino para la exportación de productos peruanos (Mincetur, 2011). Al respecto, es de suma importancia recordar la firma del Acuerdo de Promoción Comercial, el cual entró en vigencia desde el 1 de febrero del 2009, dicho acuerdo ha permitido potenciar el desarrollo económico del Perú mediante las actividades comerciales, garantizando el acceso de productos a mercados externos y disminuyendo las barreras comerciales.

Como resultado de la firma de este acuerdo, se cuenta con la lista arancelaria permitida para Perú, donde se encuentran listados todos los productos que podrán ser exportados, con su arancel base especificado y su categoría de desgravación respectiva. Dentro de la lista, con la subpartida n° 20079911, se encuentran las confituras, jaleas y mermeladas, representando una oportunidad para el proyecto que se pretende desarrollar.

Centro de Desarrollo Empresarial

El Ministerio de la Producción, en miras al crecimiento y formalización de los nuevos emprendimientos, aprobó el Decreto Legislativo N°1332, el cual facilita la constitución de las empresas mediante los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), donde se brinda asesorías y asistencias técnica orientadas en el inicio del negocio en alianza con instituciones públicas y privadas a nivel nacional (El Peruano, 2017). Dentro de los beneficios que obtienen los asociados podrán conseguir ventas a un mayor número de clientes a empresas grandes a nivel nacional y en el extranjero, solicitar créditos para el financiamiento a entidades tanto públicas como privadas, recibir beneficios tributarios, mejorar sus ventajas competitivas, posicionar la marca del producto y poder participar en licitaciones para ser considerado en la lista de proveedores del Estado. El objetivo principal del CDE es promover la formalización, productividad y competitividad a nivel nacional (Centro de Desarrollo Empresarial, 2017).

Cabe mencionar que, ante el decreto supremo, la Municipalidad de Lima, creó la pagina web del Centro de Desarrollo Empresarial en línea, donde se buscar capacitar de forma gratuita a los emprendedores y empresarios, preparándolos en gran medida para la transformación digital que se deberá implementar en los negocios a fin de adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor. Entre los servicios en línea que ofrece destacan el “Vende Más” que permite a los emprendedores adaptar sus pagos con los aplicativos que existen en el mercado actual, las asesorías virtuales de marca en las que se brinda asesorías personalizadas para el registro correcto de una nueva marca, ofrece los vínculos directos con la página de Indecopi para poder realizar el registro de marca o la renovación del mismo, ofrece también outsourcing contable – tributario entra otros servicios más que permitan a los emprendedores ser mas competitivos en el mercado.

Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Dentro de la lista de políticas, planes y estrategias relacionadas con la Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), se encuentra la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2013 – 2021, en la que se declara que la seguridad alimentaria y nutricional de la población nacional es de interés y necesidad pública. En este marco ya expuesto, se creó la Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para apoyar en la gestión de la propuesta. Como objetivo general se pretende garantizar que la población logre satisfacer sus requerimientos nutricionales frecuentemente. Para ello, se busca asegurar el acceso a alimentos nutritivos para toda la población, especialmente a los sectores más vulnerables, por lo cual se promueve la comercialización y consumo de alimentos locales y regionales, especialmente aquellos que tienen un alto contenido nutricional. Asimismo, para asegurar el consumo adecuado de estos alimentos nutritivos se implementan políticas públicas de alimentación saludable que incluyan programas de educación alimentaria y nutricional (SAN, 2012).

1.2 Económicos

Exportación

Durante el primer bimestre del 2020, se ha evidenciado un decrecimiento en cuanto se refiere a la exportación de productos, debido a la disminución de la demanda de productos tradicionales; sin embargo, por parte de los productos no tradicionales, se ha presenciado un ligero crecimiento del 0.5% respecto al volumen exportado el año pasado (INEI, 2020).

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Feb. 19	Feb. 20	Feb.20/ Feb.19	Ene-Feb.20/ Ene-Feb.19
Total 1/	3 127,3	3 107,4	-0,6	-3,8
I Productos tradicionales	2 312,3	2 272,7	-1,7	-5,5
Pesquero	163,1	58,1	-64,4	-49,5
Agrícola	20,0	13,3	-33,8	-37,1
Minero	1 881,4	2 060,5	9,5	1,7
Petróleo y gas natural	247,8	140,9	-43,1	-35,2
II Productos no tradicionales	808,3	826,8	2,3	0,5
Agropecuario	312,9	362,9	16,0	7,6
Textil	91,0	96,5	6,0	-6,4
Pesquero	88,1	56,6	-35,8	-17,7
Químico	104,1	113,0	8,5	5,9
Metalmecánico	49,0	47,3	-3,5	-4,0
Siderometalúrgico	89,5	97,1	8,5	1,4
Minería no metálica	38,8	23,6	-39,2	-17,1
Resto	35,0	29,9	-14,6	-27,2

Gráfico 1: Exportación FOB, según sector económico

Tomado de INEI (2020) Boletín de Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Febrero 2020.

Por parte de los productos no tradicionales, en el mes de febrero se ha observado que dentro de los principales países destino para las exportaciones de Perú, se encuentra Estados Unidos de América con un 11.11% del valor total exportado. Respecto al año pasado, se ha incrementado en un 17.4% los envíos de productos al país en mención, según lo muestra el Gráfico 2.



Gráfico 2: Exportación real, según país de destino: febrero 2020

Tomado de INEI (2020) Boletín de Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Febrero 2020.

Asimismo, del total de productos exportados a Estados Unidos, se observa que el 66.1% fueron no tradicionales a diferencia de los otros países que son principal destino de exportación de productos peruanos. Esta información se expone en el Gráfico 3.

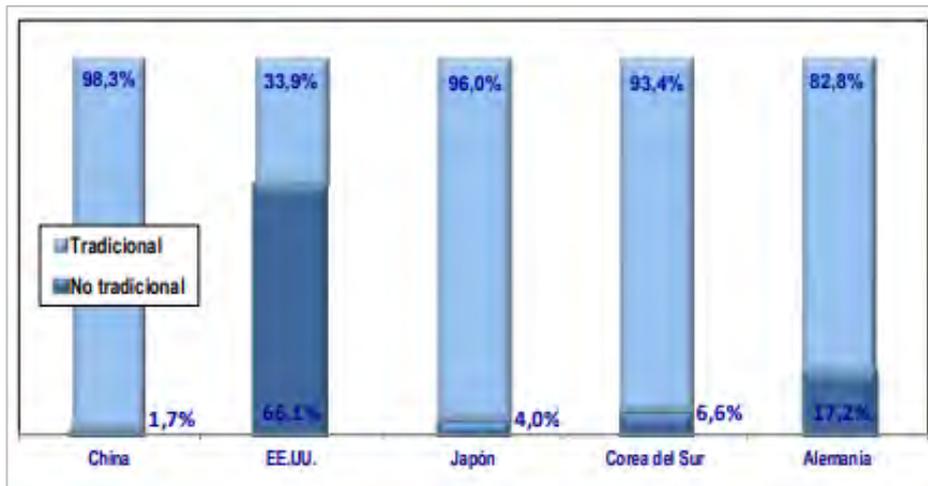


Gráfico 3: Exportación real según país de destino y tipo de producto: febrero 2020

Tomado de INEI (2020) Boletín de Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Febrero 2020.

Por otro lado, el presidente de Adex menciona que las exportaciones en marzo, registraron una de las tasas más bajas de los últimos años. Explicó que esta situación es debido a la coyuntura actual del COVID19, ya que evidencia un efecto combinado por la existencia de una caída de la producción nacional y una contracción de la demanda mundial (Gestión, 2020). Dentro del detalle presentado en el artículo, se encuentra que el sector no tradicional registró una suma de US\$ 2 mil 896 millones, evidenciando una caída del 11.4% en las exportaciones. Este es un escenario desalentador para los productos que se encuentran dentro de este grupo.

Ante ello, según la Organización Mundial del Comercio, es importante que los líderes mundiales trabajen de forma cooperativa para tomar medidas frente al COVID-19, de modo que no afecten negativamente el comercio de productos agrícolas ni agroalimentarios.

Es así que un grupo de países, dentro de los cuales se encuentra Perú y Estados Unidos, quienes representan el 67% de las exportaciones mundiales de producto agrícolas y agroalimentarios y

el 60% de las importaciones, sacaron unos lineamientos en respuesta ante la pandemia acontecida, se alienta a los miembros del grupo a implementar soluciones de trabajo temporales para facilitar el comercio como por ejemplo, permitir copias escaneadas o electrónicas de los certificados solicitados para la validación de los productos por parte de las autoridades (OMC, 2020). Dentro de los compromisos que presentaron, destacan el asegurar que las cadenas productivas continúen abiertas, a fin de que los mercados internacionales continúen funcionando. Asimismo, afirmaron su compromiso de no imponer restricciones a la exportación de productos agrícolas, así como no implementar barreras comerciales injustificadas para los productos agroalimentarios. De igual modo aclaran que toda medida que se tome para abordar al COVID19 deberá ser compatible con las normas de la OMC.

PBI Perú

Durante enero y octubre del 2019, el Perú ha evidenciado un crecimiento de la actividad económica en tan solo un 2.2%, debido a la contracción de algunos sectores primarios como minería y pesca, junto al poco crecimiento de los sectores no primarios. Es así, que la proyección del crecimiento del PBI se corrigió de 2.7% a 2.3% durante el periodo en mención (BCRP, 2019). Sin embargo, según el reporte mencionado, para el 2020 se espera un crecimiento del PBI de 3.8%, debido a la expectativa de un mayor dinamismo de la actividad primaria como respuesta al aumento de la demanda interna. Del mismo modo, para el 2021 se proyecta que la tasa de expansión del 3.8% se mantendría.

Dada la coyuntura actual, según un artículo del diario Gestión, el BCR mencionó que, debido a los choques simultáneos de oferta y demanda agregada, la actividad económica se encuentra severamente afectada temporalmente. En tal sentido, Inteligo proyectó que el PBI se contraerá más de 5% en el 2020.

Cuadro 15						
PBI POR SECTORES ECONÓMICOS						
<i>(Variaciones porcentuales reales)</i>						
	2018	2019*		2020*		2021*
		RI Set.19	RI Dic.19	RI Set.19	RI Dic.19	RI Dic.19
PBI primario	3,5	-0,2	-0,6	3,6	4,7	3,7
Agropecuaria	8,0	4,1	3,7	4,1	4,0	3,6
Pesca	39,7	-13,6	-18,6	9,6	23,0	-3,9
Minería metálica	-1,7	-0,8	-1,3	3,9	3,6	5,5
Hidrocarburos	0,0	3,4	5,1	0,3	0,9	0,2
Manufactura	12,9	-5,7	-5,5	2,2	9,3	0,9
PBI no primario	4,2	3,5	3,2	3,8	3,6	3,8
Manufactura	3,3	2,2	0,8	3,8	2,7	3,5
Electricidad y agua	4,4	4,3	4,1	4,0	4,0	4,5
Construcción	5,3	5,4	2,9	5,8	5,3	5,1
Comercio	2,6	3,0	3,0	3,5	3,5	3,7
Servicios	4,5	3,7	3,6	3,6	3,6	3,7
Producto Bruto Interno	4,0	2,7	2,3	3,8	3,8	3,8

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

Gráfico 4: PBI por sectores económicos

Tomado de BCRP (2019) Reporte de Inflación - Diciembre 2019.

PBI EEUU

Un tema característico del 2019 en la economía global fue la tensión comercial entre Estados Unidos y China, lo cual habría generado una gran incertidumbre y escalamiento hacia otras economías. En lo referente al PBI de EEUU, este se corrigió de 3.4% a 3.2% debido a un menor avance de la inversión privada no residencial. Para el año 2020 y en adelante se estimó que un crecimiento moderado de 1.8%, debido a la ausencia de medidas que impulsen la productividad (MEF, 2019)

PBI global (Var. % real anual)										
	2018	IAPM 2019-2022				MMM 2020-2023				
		2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2023
Mundo	3,6	3,4	3,5	3,5	3,5	3,2	3,4	3,4	3,4	3,4
Economías avanzadas	2,2	1,8	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Estados Unidos	2,9	2,3	1,9	1,8	1,8	2,1	1,8	1,8	1,8	1,8
Zona euro	1,9	1,1	1,5	1,5	1,5	1,1	1,4	1,4	1,4	1,4
Economías emergentes y en desarrollo	4,5	4,6	4,7	4,7	4,7	4,3	4,5	4,6	4,6	4,6
China	6,6	6,2	6,1	6,0	6,0	6,1	6,0	5,9	5,8	5,8
América Latina y el Caribe	1,0	1,9	2,5	2,6	2,7	1,0	2,1	2,4	2,5	2,5
Socios comerciales¹	3,7	3,3	3,3	3,3	3,3	3,1	3,2	3,2	3,2	3,2

Gráfico 5: PBI global

Tomado de MEF (2019) Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023.

1.3 Sociales

Tendencias de hábitos saludables Perú

En Perú, también se evidenció un crecimiento en la preferencia de los ciudadanos por optar un estilo de alimentación y vida saludable. Según una encuesta realizada por Ipsos en Lima Metropolitana, el 88% de los encuestados mencionaron que un estilo de vida saludable, hace referencia a llevar una alimentación sana, asimismo, de los encuestados que eligieron la premisa anterior, el 34% menciona que llevar una alimentación saludable implica el consumo de frutas y derivados naturales, mientras que el 49% menciona el consumo de las verduras (Ipsos, 2018). Del mismo modo, en una investigación realizada por la consultora Nielsen, se realizó una encuesta para conocer el tipo de alimentos saludables preferidos en cada país de América Latina -cuyos resultados se muestran en el Gráfico 8-, donde para Perú se obtuvo que, del total de encuestados, el 59% prefieren productos bajos en azúcar, el 62% prefiere productos bajos en grasa y el 68% del total tiene preferencia por los productos frescos (Nielsen, 2017). Con estos datos se evidencia que los consumidores tienen notable tendencia por el consumo de productos saludables, mercado que en el país se proyecta al crecimiento.

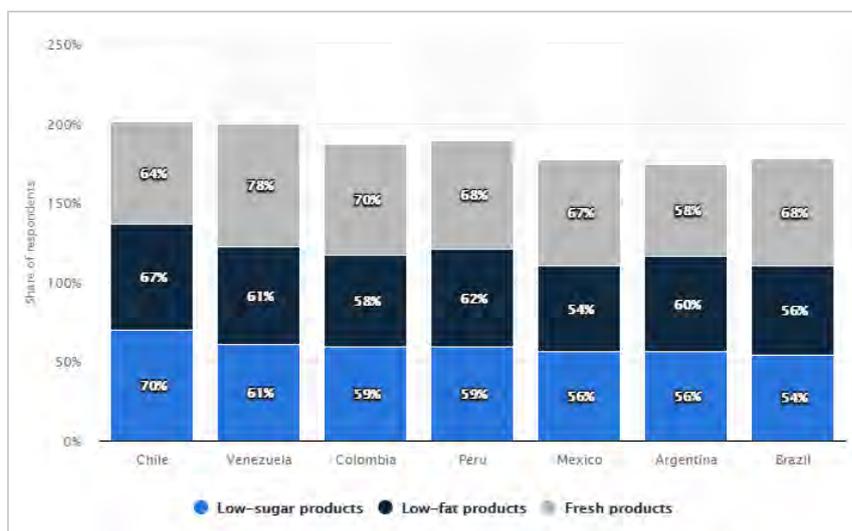


Gráfico 6: Tipos de alimentos saludables preferidos en países seleccionados de América Latina en 2016

Tomado de Nielsen (2017) La Revolución de los Alimentos en América Latina.

Por otro lado, Ana Lucía Navarro, gerenta de cuentas de consultora Arellano, indica que existe mayor interés por parte de los consumidores a observar el contenido nutricional de los productos que van a adquirir, es una tendencia que se va extendiendo a la clase media (Arellano, 2019). En el artículo también se menciona que ante esta nueva tendencia que se presenta en el mercado, las empresas se ven obligadas a adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor, por lo que lo más recomendable es enfocar la estrategia hacia una renovación del portafolio. En una encuesta realizó la consultora sobre la alimentación saludable, se obtuvo como resultado que el 11.1% considera que mantener una alimentación saludable es más importante para llevar una vida sana. En el Gráfico 7 se presenta el detalle de los resultados.

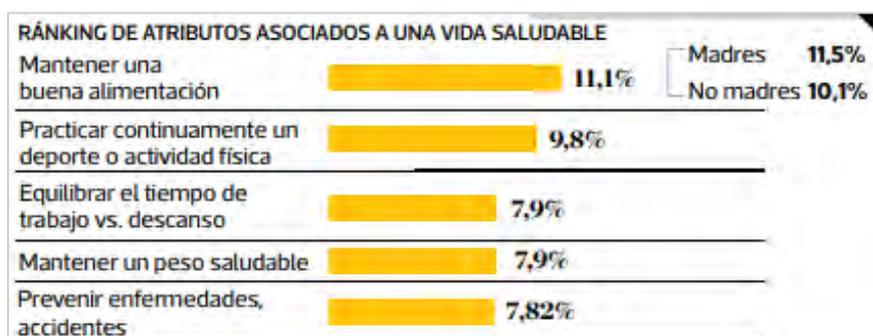


Gráfico 7: Características importantes para una alimentación saludable

Tomado de Arellano (2019) La migración al consumo saludable.

Dada la coyuntura que se vivió durante el 2020, se evidenciados cambios notables en los comportamientos del consumidor, siendo uno de los más importantes es en cuanto a la salud en alimentos y bebidas. Dicho cambio implica que los consumidores ya no solo se preocupan por buscar alimentos saludables, sino que buscan productos que ofrezcan propiedades que ayuden al fortalecimiento del sistema inmune (Gestión, 2020). Debido a ello, es que actualmente se observa una tendencia de nuevos lanzamientos con productos altamente nutritivos por parte de las empresas; esta situación también ha sido beneficiosa para aquellos emprendedores que durante este tiempo han venido sacando al mercado productos con alto valor nutricional. En base a lo expuesto, se concluye que esta nueva tendencia por parte de los consumidores es favorable para el proyecto que se pretende implementar.

Tendencias de hábitos saludables

Las tendencias de consumo y hábitos saludables se encuentra en un constante cambio, en un artículo publicado por *Building a better working world* sobre las tendencias de consumo de la industria alimentaria, menciona que en Estados Unidos en el 2019, las ventas de productos naturales representan solo el 10%; sin embargo, es un sector que está en constante crecimiento, lo que se puede demostrar con el crecimiento anual promedio de ventas del 2017, mostrando que se incrementó las ventas de productos naturales en un 7.7%, mientras que de los productos convencionales sólo se incrementó en 0.2%.

En un estudio realizado basado en una encuesta realizada por el Consejo Internacional de Información Alimentaria y Fundación Americana del Corazón, el 43% de consumidores estadounidenses mencionaron estar siempre atentos a la elección de alimentos saludables, mientras que el 52% dijo al menos considerar la búsqueda de este tipo de alimentos. Asimismo, en el estudio también se identificó que el grupo de edad que muestra mayor interés por el consumo de alimentos saludables, con un 51% de preferencia, son los Millenials, consumidores

entre 25 – 34 años, después de ellos con 45% se encuentran los grupos de la Generación Z y Generación X (Statista, 2019). En vista a lo ya mencionado, se evidencia que el mercado para los productos saludables en Estados Unidos se encuentra en constante crecimiento, y se observa que un mayor número considerable de personas van cambiando su comportamiento hacia la búsqueda y elección de alimentos sanos.

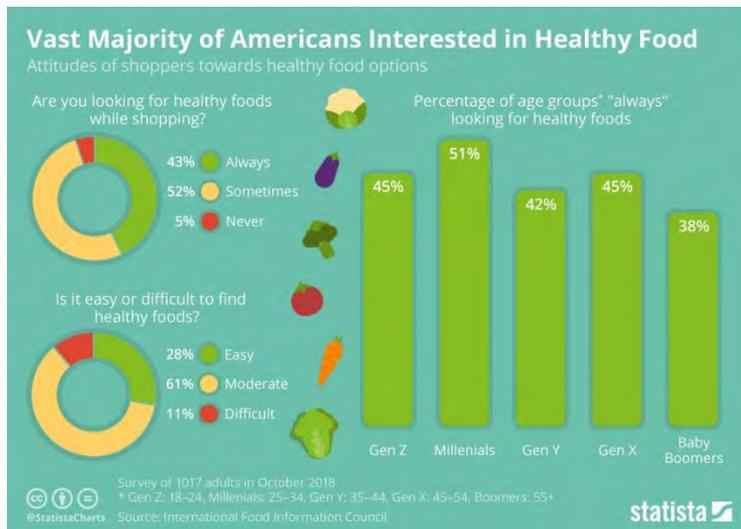


Gráfico 8: La gran mayoría de estadounidenses interesados en alimentos saludables.

Tomado de Statista (2019) Comidas Saludable en los Estados Unidos.

El consumo de azúcar por los estadounidenses es bastante alto, según un reporte de CNN, indican que en Estados Unidos se ingiere en promedio el 13% de las calorías por persona en azúcares agregados lo cual es una cifra mucho mayor de lo recomendado (2020). Asimismo, analizando los resultados estadísticos de la encuesta nacional de consumidores de Simmons (NHCS) en Estados Unidos, se observa que cada vez son más personas las que indican que no consumieron azúcar al 2020, con la data recopilada también se realizó una estimación hasta el año 2024, donde se espera un crecimiento en el número de personas que opten por no consumir azúcar, este escenario es favorable para el proyecto que se pretende implementar, puesto que al no consumir azúcar, la mayoría de ellos buscará alimentos se sean endulzados con sustitutos.

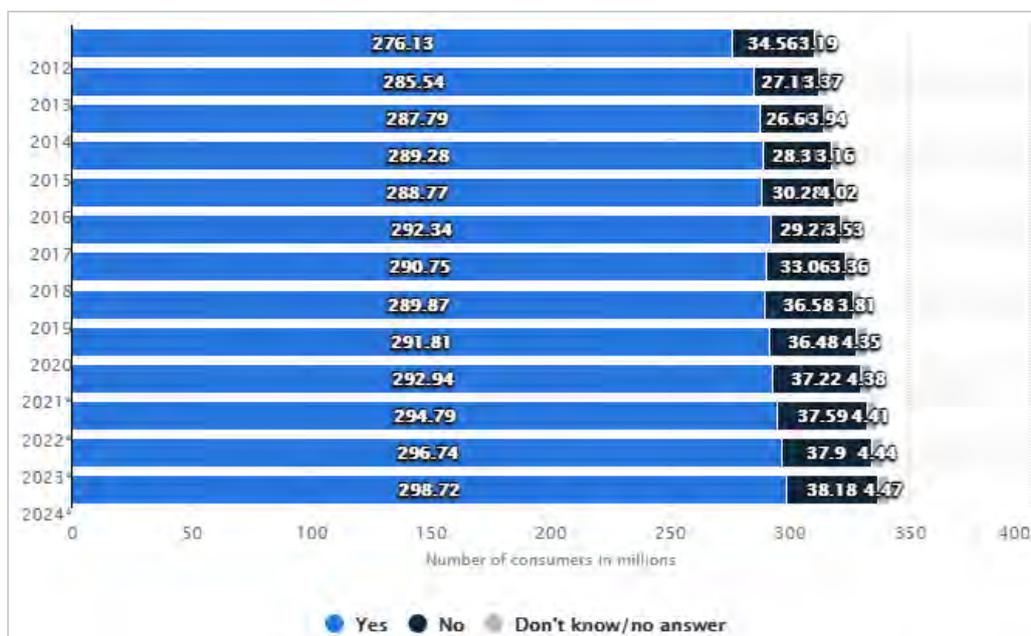


Gráfico 9: Consumo de azúcar de 2012 – 2024

Tomado de Statista (2020) U.S. population: Usage of sugar from 2012 to 2024.

Número de latinos EEUU

La emigración es un fenómeno social que requiere ser analizado continuamente. Para ello se utilizará como base la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos - ENAPRES, realizada en el 2018. La información evidencia que Estados Unidos de Norteamérica es el país con mayor porcentaje de emigrantes peruanos a lo largo de los años. Según los datos de ENAPRES, el 24.8% de peruanos eligieron el país en mención como nuevo destino de residencia, respecto del 2016, este porcentaje habría crecido en 3.5 puntos porcentuales, como se muestra en el Gráfico 10.

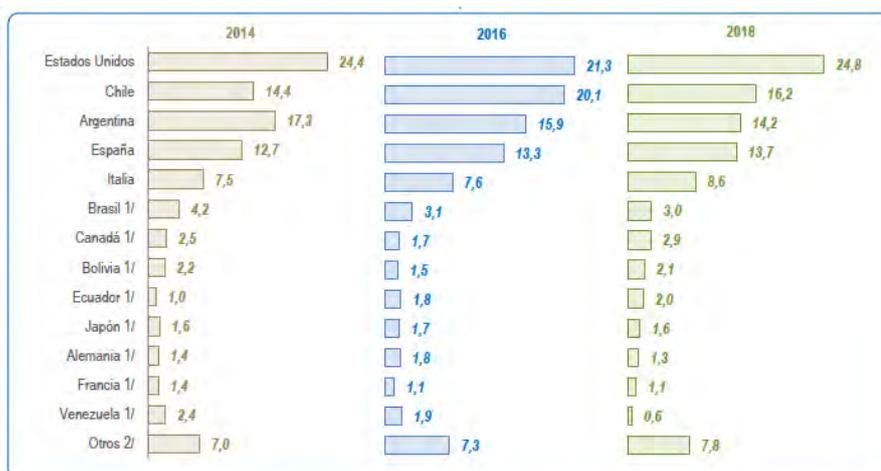


Gráfico 10: Emigración internacional de peruanos, según principal país de residencia 2014, 2016 y 2018

Tomado de INEI (2019) Emigración internacional de peruanos.

Respecto a la edad de los emigrantes a otros países, se analizará la gráfica de emigración internacional de peruanos según su grupo quinquenal de edad, donde se observa que las personas entre 20 - 24 años, son quienes migran más del país, representando en el 2018 un 24.5% del total de la población que emigró durante el año en mención. Si se habla de la población en edad activa, entre los 15-64 años, se observa que para el año 2018 el 93.6% del total de peruanos migrantes se encuentran dentro del grupo. De modo que podrían conseguir un trabajo para conseguir sustento económico en el país de residencia que eligen como destino.

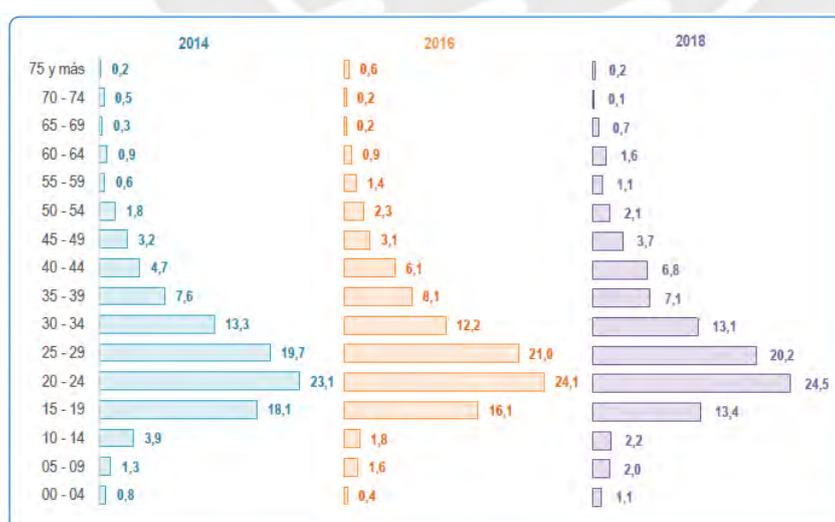


Gráfico 11: Emigración internacional de peruanos, según grupo quinquenal de edad, 2014, 2016 y 2018

Tomado de INEI (2019) Emigración internacional de peruanos.

Crecimiento poblacional de Lima Metropolitana

Lima Metropolitana es la ciudad del Perú que presenta el mayor número de habitantes. En el 2018, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, informó que la provincia de Lima albergaba a 9 millones 320 000 habitantes. De acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEI, se estimó que para el 2020 la población de Lima contaría con 10 millones 609 166 habitantes, que respecto al 2018, representa un crecimiento del 13.8%. En el Gráfico 12, se puede observar las estimaciones que realizó el INEI en cuanto al total de la población en Lima hasta el año 2025. Se espera un constante crecimiento del número del total de población, lo cual sería muy conveniente para el proyecto.

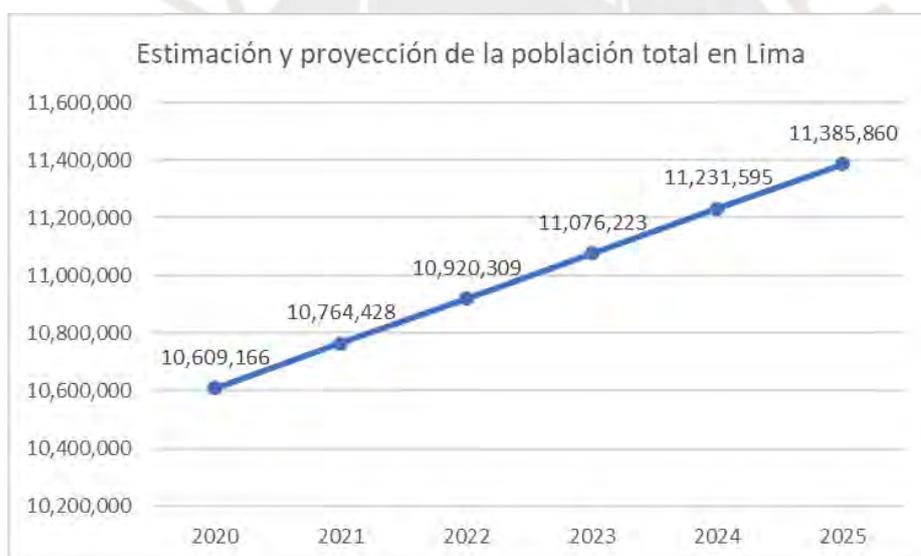


Gráfico 12: Estimación y proyección total en Lima

Tomado de INEI (2010) Boletín Especial N°22.

El sobrepeso y la obesidad en Perú

La obesidad es un problema que continuamente viene atacando a nivel mundial tanto a niños, jóvenes y adultos. En el Perú, a causa de las distintas situaciones que viene atravesando el país, trajo como consecuencia notables cambios en la alimentación de la población, la cual tenía

mayor preferencia por consumo de alimentos con elevado contenido de azúcar, sodio y grasa saturada. Esto, sumado a la disminución de actividad física como consecuencia del sedentarismo, ha provocado la aparición y el incremento de la obesidad, enfermedad considerada como la epidemia del siglo XXI. Según estudios, se obtuvo que el sobrepeso es más frecuente en varones con un 41.5% de probabilidad de aparición, mientras que en las mujeres la probabilidad es de 23.4%. Los resultados también mostraron que la mayor cantidad de personas que padecen de esta enfermedad se ubican en la región de la Costa, específicamente en los departamentos considerados los menos pobres como son Moquegua, Arequipa, Tacna, Lima, Tumbes, Ica y Madre de Dios, donde se evidenció una prevalencia de la enfermedad de más del 50%, donde uno de cada cuatro personas presentó obesidad (Pajuelo et al., 2019)

En un análisis realizado sobre el porcentaje de población que padece sobrepeso en Perú, se obtuvo que durante el 2020 se llegará a 57.09% (Statista, 2020) Asimismo, en la proyección realizada de este porcentaje, se identificó una tendencia al crecimiento con una variación de aproximadamente 0.9 % respecto del año anterior. En el Gráfico 13, se presenta el porcentaje de población estimada que padecerá de sobrepeso hasta el año 2025.

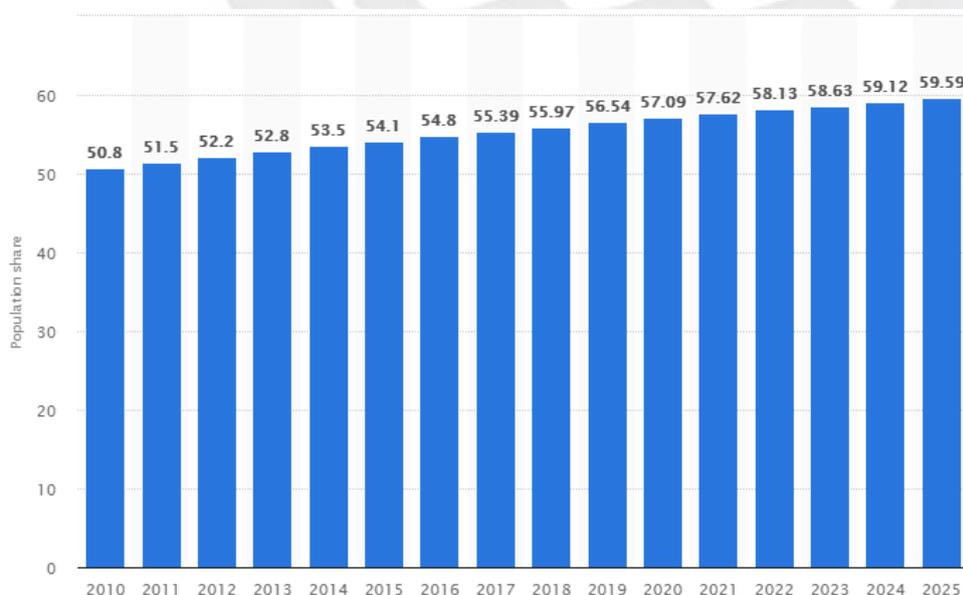


Gráfico 13: Pronostico de población con sobrepeso en Perú en el periodo 2010 - 2025

Tomado de Statista (2020) Forecast of the overweight population share in Peru from 2010 to 2025.

Obesidad y Obesidad severa en Estados Unidos

El tema de la obesidad en Estados Unidos, es bastante crítico, debido a las tasas de obesidad que se evidenciaron en el país, siendo la tasa de adultos la que mayor incremento presentó en los últimos años. Según el estudio realizado por Sistema Estadístico Federal de Estados Unidos, la prevalencia de obesidad y de obesidad severa en adultos se ha ido incrementado considerablemente, obteniéndose así para el 2017 – 2018, un porcentaje de 42.4%, convirtiendo la situación del país en alarmante (Hales et al., 2020). El detalle de lo mencionado anteriormente se encuentra en el Gráfico 14 mostrado líneas abajo.

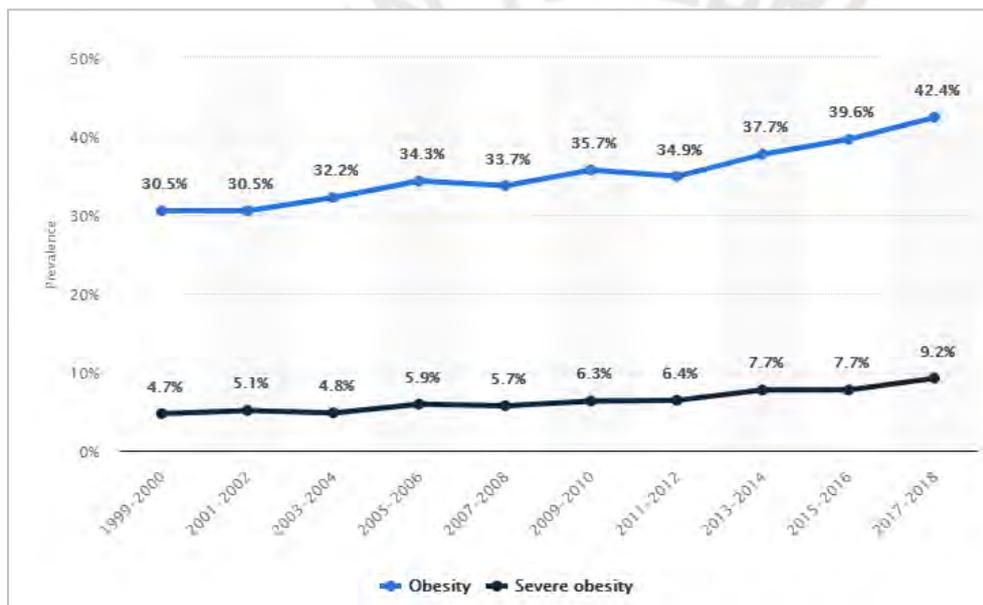


Gráfico 14: Prevalencia de obesidad y obesidad severa entre adultos estadounidenses de 1999 a 2018

Tomado de National Health and Nutrition Examination Survey (2020) Prevalence of Obesity and Severe Obesity Among Adults: United States, 2017–2018.

Asimismo, en este estudio de la prevalencia de obesidad y obesidad severa también se analizó quiénes son las personas más propensas de sufrirlas, en el Gráfico 15 se observa que, en cuanto a los varones, las personas de 40 – 59 años son quienes tienden a padecer más de obesidad seguido de los de 20 años o menos, cifra que es preocupante puesto que, en este rango se encuentran los niños y adolescentes. Por el lado de las mujeres, quienes se encuentran en el rango de 40 – 59 años y de 60 a más, son mas propensas a sufrir este mal.

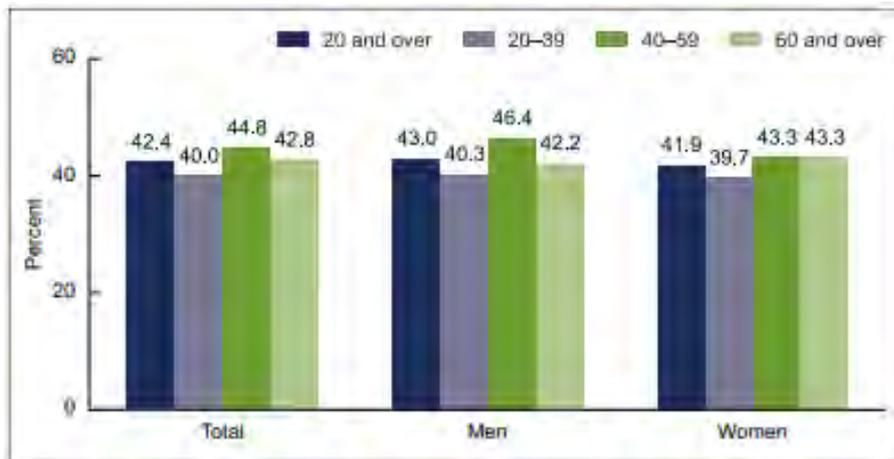


Gráfico 15: Prevalencia de obesidad por sexo y edad (2017 - 2018)

Tomado de National Health and Nutrition Examination Survey (2020) Prevalence of Obesity and Severe Obesity Among Adults: United States, 2017–2018.

Ante esta situación, en un informe de *Trust for Americas Health*, se evidenció que, si bien las tasas de obesidad son alarmantes, se ha encontrado algunas políticas que se han ido ejecutando para forzar el cambio en el consumo de alimentos que empeoraría la situación. Por ejemplo, en varias de las ciudades de EEUU, se ha probado poner impuestos locales sobre las bebidas azucaradas; por ejemplo, en California se puso el impuesto de 1 centavo por onza de bebida, mientras que, en Filadelfia, Pensilvania, el impuesto fue de 1,5 centavos por onza (Trust for Americas Health, 2019). Si bien estas políticas adoptadas resultaron ser efectivas en cuanto refiere a forzar el cambio de comportamiento del consumidor por elegir bebidas azucaradas que empeoran la situación, no son suficientes, requiriendo tomar medidas mayores para crear las condiciones que permitan a las personas optar por elecciones más saludables y así prevenir en cierto grado esta enfermedad.

Consumo de Microalgas

En la actualidad se ha potenciado el consumo de las macroalgas, por su facilidad en la recolección y manipulación de las misma. Sin embargo, según un artículo de la Revista Internacional de Gastronomía y Ciencia de los Alimentos, el consumo de algunas especies de

las microalgas como el Cushuro o Nostoc y la Arthrospira, viene crecimiento rápidamente. Si bien el potencial culinario aún no ha sido muy explorado, se viene utilizando las microalgas como un ingrediente principal para alimentos saludables, ya que aporta un valor nutritivo considerable además de la ofrecer una presentación innovadora de los platos preparados (Pérez-Lloréns, 2020).

Consumo de Cushuro

El Cushuro o Nostoc, nombre científico del alimento, es un alimento de fácil acceso y se consume en su mayoría por los pobladores de los Andes. El Nostoc crece por colonias de cianobacterias verde azuladas, olivas o marrón, tiene un aspecto como el de una uva gelatinosa. En cuanto a su consumo, este se remonta a la época precolombina, por parte de los pobladores de la sierra, haciendo notar los beneficios del alimento tanto para el fortalecimiento de los dientes como para el de los huesos. Después de realizar un estudio de su composición nutricional, se obtuvo que por cada 100 gramos del producto se encuentra 25.4 gr. de proteínas, 62.4 gr. de glúcidos, 0.80 gr. de lípidos, 6.30 gr. de agua, 5.10 gr. de ceniza, 258 mg. de fósforo, 1.076 gr. de calcio, 19.6 mg de hierro y 10 µg de vitamina A (Ponce, 2014). Como se observa en los componentes del cushuro, es un alimento rico en proteínas, asimismo el contenido de hierro y calcio es mayor que el encontrado en las lentejas o en la leche, ya que, en el caso de la primera, por cada 100 gramos de lentejas de encuentra tan solo 7 mg de hierro y por el lado de la leche, por cada 100 gramos se encuentra 125 mg de calcio, lo cual hace al cushuro un alimento que ofrece un gran contenido nutricional para quien lo consume. Cabe mencionar que este alimento no tiene un sabor específico, de modo que hace posible su combinación con otros alimentos o su utilización para elaboración de nuevos productos o platos gourmet.

1.4 Tecnológicos

Programas del estado para apoyar emprendimientos

Hoy en día se cuenta con diversos programas que apoyan a potenciar el emprendimiento y la innovación, uno de ellos son los programas ofrecidos por Innóvate Perú, el Concurso Capital semilla para Emprendimientos Innovadores, el cual cofinancia proyectos de negocios innovadores o basados en innovaciones de producto, proceso, servicio o forma de comercialización, para ello se deberá presentar un producto mínimo viable desarrollado y que se demuestre la aceptación del mismo por parte del mercado (Innóvate Perú, 2019).

Programa de apoyo a emprendimiento e innovación CONCYTEC

CONCYTEC es una institución que constantemente apertura programas de financiamiento a investigaciones, emprendimientos e ideas innovadoras cada cierto periodo de tiempo. Dentro de todos sus programas, cuenta con algunas convocatorias que brindan un apoyo al emprendimiento innovador, en el cual se deberá presentar un proyecto de negocio, se evaluará las propuestas, y los ganadores recibirán un financiamiento para poder contratar a un profesional en comercialización que apoye con el desarrollo del negocio, el diseño y la implementación de un plan de marketing efectivo. Además del financiamiento recibido, Fondecyt también brinda los servicios de programa de capacitación en emprendimiento global para los participantes y un programa de mentoría y mejora del Pitch Elevator (Concytec, 2019).

Comercio electrónico en Estados Unidos

Dada la coyuntura y los cambios que esta trajo consigo, en Estados Unidos las ventas por el canal online alcanzaron un porcentaje de 110% entre marzo y abril del presente año (Marketing 4 Ecommerce), debido a que los consumidores han optado por realizar sus compras a través de dicho canal a fin de resguardar su salud personal. En el Grafico 16 se presenta los resultados del análisis desarrollado por Statista de la evolución de ventas minoristas a través del comercio electrónico desde el año 2017, donde se evidencia un crecimiento por la preferencia de este canal por parte de los consumidores. Asimismo, en dicho análisis se realizó un pronóstico de

las ventas hasta el año 2024, en el que se espera alcanzar \$476,462 millones de dólares estadounidenses.

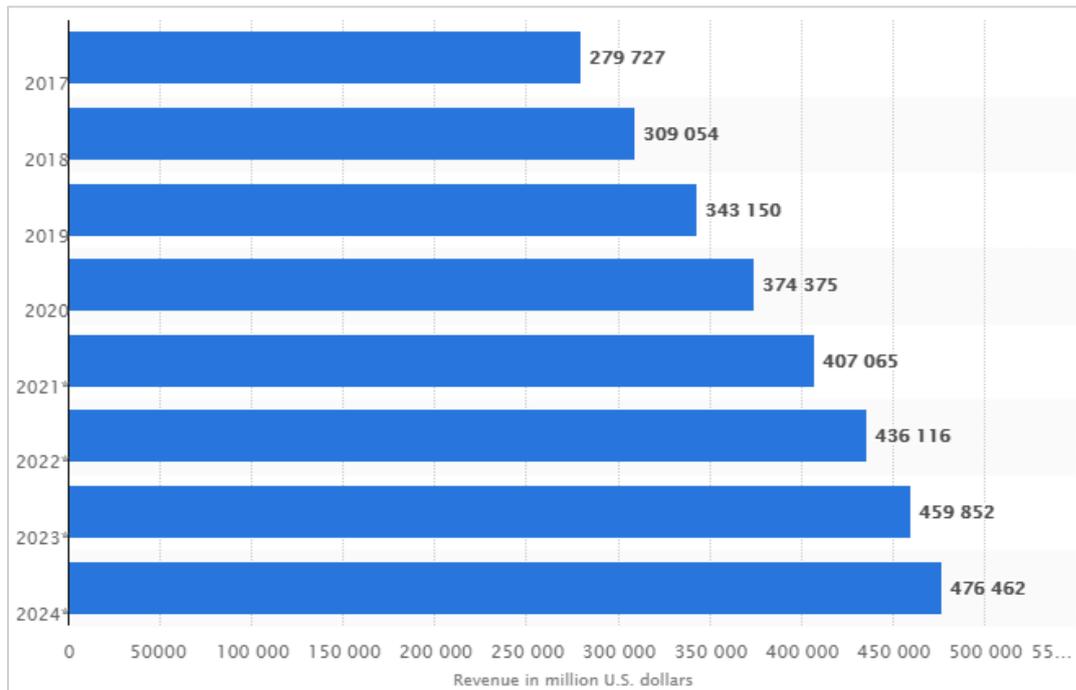


Gráfico 16: Ventas minoristas de comercio electrónico EE.UU. (2017 - 2024)

Tomado de Statista (2020) Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2024.

Comercio electrónico en Perú

Perú es uno de los países con menor porcentaje de consumidores que realizan sus pagos con tarjetas de crédito, esta cifra va relacionada con el número de Puntos de Venta (POS) que actualmente existen en el país, llegando a un número de 300,000, donde a diferencia de los otros países de la región se cuenta con uno de los volúmenes más bajos de POS (*Boston Consulting Group*, 2020). Según un estudio realizado por la consultora BCG, se señala que la coyuntura ha influido tanto en los consumidores como en las empresas a adoptar el uso de los pagos electrónicos, lo cual generaría que las empresas busquen mejores oportunidades en el canal digital. Asimismo, se proyecta en Latinoamérica que el comercio electrónico presente un crecimiento a una tasa de 12% para el 2023 y, específicamente en Perú, se espera que esa tasa

se duplique, según mencionó Joaquín Valle del Olmo, *Managing Director and Partner* de la consultora.

Por otro lado, analizando la el volumen de ventas que presento el comercio electrónico “Negocio – Cliente” (B2C) en Perú durante el periodo de 2015 - 2019, se observa que este ha experimentado un incremento de 14% en promedio de forma anual (Cámara Peruana de Comercio, 2019), el detalle se presenta en el Gráfico 17, donde el análisis se realizó en millones de dólares.

Asimismo, en una encuesta para el Estudio de Hábitos de Consumo Online realizada por el Instituto San Ignacio de Loyola, se indica que el alcance de las compras online en Lima y Callao se va incrementando año tras año (2020). Es así, que observando el Gráfico 18, se puede evidenciar como las compras online crecen de un 22% en el 2018 a un 48% al 2020.

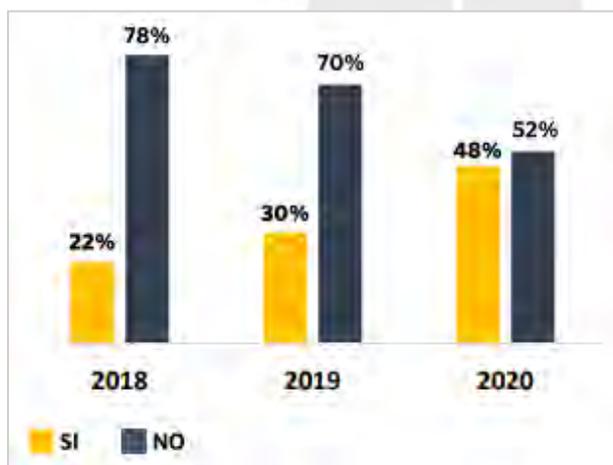


Gráfico 17: Alcance de las compras online en Lima Metropolitana y Calla (2018 - 2020)

Tomado de ISIL (2020) Hábitos de Consumo Online. Tercer estudio de Ecommerce en Lima Metropolitana y Callao 2020.

En este punto también es importante evaluar el análisis de los compradores online según nivel socioeconómico al que pertenecen y edad. En el mismo estudio sobre el Ecommerce se señala que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, los datos que se obtuvieron son los presentados en el Gráfico 19, donde se evidencia que los sectores con mayor preferencia por el comercio online

con los NSE B y C en el 2020; asimismo, se observa que frente al 2019 donde el NSE C era el sector que predominaba en la preferencia por el canal, se incrementó la tasa para los otros canales en el año siguiente. Igualmente, analizando los resultados sobre las edades de los consumidores, se observa que las personas entre 18 – 35 años, son quienes tienen mayor preferencia por realizar sus compras a través del canal Ecommerce.

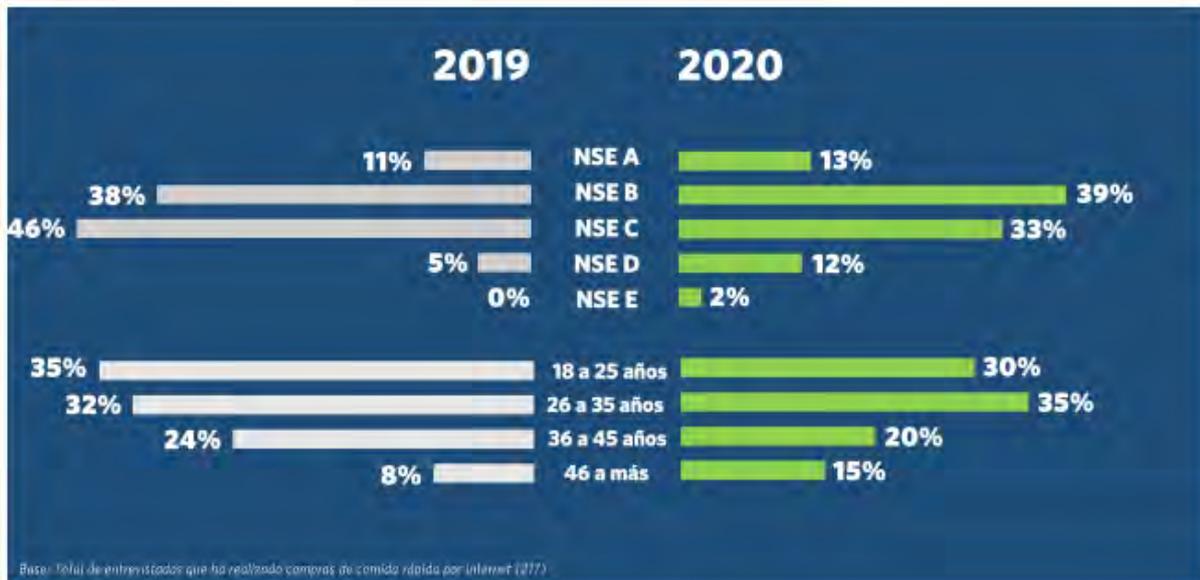


Gráfico 18: Compradores online según NSE y edad

Tomado de ISIL (2020) Hábitos de Consumo Online. Tercer estudio de Ecommerce en Lima Metropolitana y Callao 2020.

1.5 Ecológico

Sistema piloto de cultivo de cushuro

En vista del avance de las investigaciones del cushuro, y del descubrimiento de las altas propiedades nutricionales que este ofrece tanto que podría convertirse en una alternativa nutricional para vencer la anemia, se espera una creciente demanda del producto, lo que podría generar la sobre explotación. Debido a ello, investigadores de la Universidad Científica del Sur, habrían diseñado un proyecto para obtener un nuevo método de cultivo alternativo para poder lograr una producción a gran escala. Para ello se habría adaptado una técnica ancestral

de cultivo precolombina denominada *Waru Waru*, este proyecto a su vez pretende mejorar las condiciones económicas de las comunidades alto andinas potenciando el cultivo alternativo del cushuro.

Estrategia Nacional de Agricultura Familiar

En el marco de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), propone la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015 – 2021. Dicha estrategia presenta como objetivo principal incentivar el rol de la agricultura familiar con la intervención del Estado, en lo que refiere al uso sostenible de los recursos naturales, a fin de mejorar la calidad de vida de los agricultores familiares. Para ello, se identifica algunos lineamientos, entre los que destacan el acceso a factores de producción, cuya finalidad es lograr el acceso a la tierra y al agua en cantidades suficientes para poder producir de manera competitiva; brindar acompañamiento integral para la innovación con base en los recursos locales, que busca que las familias agricultoras alcancen unos conocimientos tales que les permita lograr un desarrollo sostenible de sus unidades productivas; el fortalecimiento de la asociatividad, busca fortalecer las alianzas y el trabajo en redes de los agricultores familiares, a fin de lograr un óptimo aprovechamiento de las oportunidades de negocio que se presenten (SAN, 2015)

Programa de desarrollo económico sostenible y gestión estratégica de los recursos naturales

Otra de las acciones que gestiona el estado es el Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales en las regiones de Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Junín y Pasco (PRODERN), que se encuentra coejecutado por el Ministerio del Ambiente y la Agencia Belga de Desarrollo – CTB. Este programa tiene como fin la reducción del nivel de pobreza de los hombres y mujeres de las regiones mencionadas, conservando y aprovechando de forma sostenible los recursos naturales y la diversidad biológica con que se

cuenta en cada una de las regiones. Dentro de sus principales componentes se encuentran la educación y la información ambiental estratégica a los diferentes agricultores de las regiones en mención, a fin de que puedan alcanzar un óptimo aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, promoviendo una mayor participación ciudadana ambiental, y de este modo contribuir con la situación económica en la que se encuentran muchos de los agricultores (SAN, 2018).

Riesgo de plagas y enfermedades en los cultivos

Según un artículo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, existe una lista de plaga y enfermedades de las plantas que causan considerables pérdidas en los agricultores y generan amenaza a la seguridad alimentaria. Las plagas y enfermedades han estado en constante aumento en los últimos años, tienden a propagarse rápidamente y en algunas ocasiones generan epidemias, lo que provoca pérdidas de los cultivos y considerables pérdidas económicas a los agricultores (FAO). Ante ello, se propone la implementación de medidas preventivas, a fin de conservar los cultivos en buen estado.

1.6 Legales

Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos

En el marco legal, se debe cumplir una serie de regulaciones para poder exportar productos peruanos a otros países. El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), publicó una Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos. En la guía mencionada se podría encontrar mayor detalle y especificaciones de ciertas características que deberá tener el producto que se pretenda exportar, por ejemplo, registro de las instalaciones alimentarias ante la FDA, el envío de la notificación previa, el marcado y etiquetado de los alimentos, con el fin de otorgar la información requerida completa. Asimismo, mencionan pautas para el etiquetado general y el etiquetado nutricional, la tabla

nutricional especificando qué clase de información se deberá mostrar, la lista de ingredientes, la declaración de contenido de nutriente, entre otros (Mincetur, 2010). El fin de la guía es proporcionar ayuda a los productores para tener al tanto todas las consideraciones requeridas para la exportación y no tener problemas a futuro de ninguna clase.

Registro Sanitario de los Productos que se ofrecerán

Según el Art. 102 del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, compete a la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) la regulación de los alimentos y las bebidas industrializadas. Parte de la regulación realizada por esta entidad consiste en exigir el registro sanitario de los productos a aquellos que pretenden sacar un nuevo producto al mercado para el consumo humano. En el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), publicado por el Ministerio de Salud, se encuentra la lista de los requisitos para el procedimiento de Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano, por ejemplo, información personal de la personal natural o jurídica que solicita la inscripción, datos del producto, resultados acreditados del análisis físico-químico y microbiológicos del producto terminado, resultados acreditados del análisis bromatológico, la relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos del producto, condiciones de conservación y almacenamiento, entre otros. El fin de contar con el registro sanitario, es ofrecer un producto de calidad acreditado para el consumo humano (Digesa, 2010).

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para desarrollar el análisis del microentorno, se utilizará el enfoque de las 5 fuerzas de Porter, el cual brindará un horizonte de la parte interna de la industria que se pretende abarcar con el proyecto. Estas fuerzas, permitirán conocer la estructura del sector donde se desarrollará el negocio, de modo que es clave para la formulación de las estrategias. En el Gráfico 20 se detalla que incluye cada una de las fuerzas de Porter.



Gráfico 19: Las 5 fuerzas de Porter y sus implicaciones

Tomado de IE Business School (2003) Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica.

2.1 Poder de los Proveedores

Mercado de frutas y productores de azúcar

Las principales materias primas que se utilizará serán el cushuro, la fruta, azúcar y kiwicha. Si bien existe un gran número de productores de frutas en todo el Perú, los principales centros de

abastecimiento serían el Gran Mercado Mayorista de Lima y el Mercado Mayorista de Frutas N°2, donde se garantiza un abastecimiento continuo de frutas en buen estado y a precios más bajos respecto de un mercado local. En este punto se puede identificar como determinante de poder, según Porter, a la concentración de proveedores (2008: 4), debido a que en los mercados mayoristas se ubican diversos vendedores de frutas al por mayor, donde la variación de precios que ofrecen entre uno y otro es mínima. Es importante resaltar, que el Ministerio de Agricultura y Riego, todos los días publica el boletín de abastecimiento y precios mayoristas del Gran Mercado Mayorista. Del mismo modo, también publican diariamente el reporte de ingreso y precios en el mercado mayorista de frutas, de modo que se pueda tener un control sobre qué productos van llegando y los precios que estos van adoptando, cabe resaltar, que los precios tendrán una variación de acuerdo a la temporada de cada fruta respectivamente (Minam, 2020). En cuanto al abastecimiento de azúcar, se identificaron las productoras que integran la Asociación Peruana de Productores de Azúcar y Biocombustibles (APPAB), de las cuales solo una se encuentra en lugar cercano a Lima, Agroindustrial Paramonga, cuya planta se encuentra en Paramonga – Barranca.

Proveedores de Cushuro

El cushuro como todo producto cuya obtención es mediante la extracción, tiene temporadas donde la cosecha es mayor y temporadas donde es menor. Según una publicación de la revista de la Universidad de Tarapacá de Chile, se menciona que el cushuro es recolectado cada año en los Andes, durante la época de lluvia, es decir, de diciembre a marzo, mientras que, durante los demás meses del año, la cosecha es menor. Esto último ocasionaría cierta incertidumbre por el abastecimiento de cushuro durante los meses fuera de temporada, además de que el costo ofrecido por los proveedores sea cambiante según se la temporada del año (Idesia, 2019).

Familias productoras

Para la obtención de la fruta a utilizar se recurrirá a comunidades campesinas, asociaciones o productoras familiares de las distintas regiones del país, que se dedican a la producción de estas frutas. Al 2019, se contaba con más de 8000 agricultoras de comunidades campesinas de producción rural presentes en 376 proyectos de innovación agraria, de las cuales, una de las cadenas productivas que se encontraba liderando era la del aguaymanto y se encontraba en potencial crecimiento en diferentes zonas, lo cual permite no solo contar con los mismos productores como principales proveedores, sino también apoyar al desarrollo económico de las productoras familiares o las comunidades campesinas (Agraria.pe, 2019). Asimismo, el Ministerio de Agricultura y Riego, en su página web, ofrece una lista de productos para ser comprados a los mismos agricultores, para el aguaymanto, se ofrece la fruta producida por una organización de 10 familia productoras de un centro poblado de Cajatambo, Lima, promocionando de esta manera el colaborar con estos pequeños productores (Agro rural).

Por otro lado, para el caso del tumbo, se conoce que en el Perú existen en promedio de 200 a 250 hectáreas de tumbo, la gran mayoría pertenece a huertas familiares que pueden llegar a producir entre 10 a 12 toneladas por hectárea (Agencia Agraria de Noticias, 2020). Actualmente se tiene planeado potenciar el comercio de esta fruta en apoyo de las productoras familiares Es así que se puede evaluar tener como principales proveedores a estos pequeños productores a fin de contribuir con su desarrollo económico.

2.2 Amenaza de sustitución

Venta de producto sustitutos para mermelada y jalea en Lima Metropolitana

La oferta de los productos que pueden sustituir a la mermelada y jaleas, básicamente son aquellos productos que se consumen como acompañamiento al pan, galleta o a la tostada según preferencia del consumidor. En ese sentido, para encontrar los principales productos sustitutos, se analizó la frecuencia de consumo de productos en el hogar donde se encontró al jamón,

presentando un 22% de consumo diario según los encuestados; el queso fresco, con un 59% de consumo diario y la mantequilla con un 52% de consumo diario, siendo estos dos últimos los principales sustitutos de los productos que se pretende ofrecer (Ipsos, 2015). Es este caso, se identifica como determinante de sustitución según Porter, la propensión por parte de los compradores a sustituir el producto (2005: 7), Esto se evidencia en el Gráfico 21, donde se observa que el consumo de mermelada se encuentra por debajo del consumo de queso fresco o mantequilla.

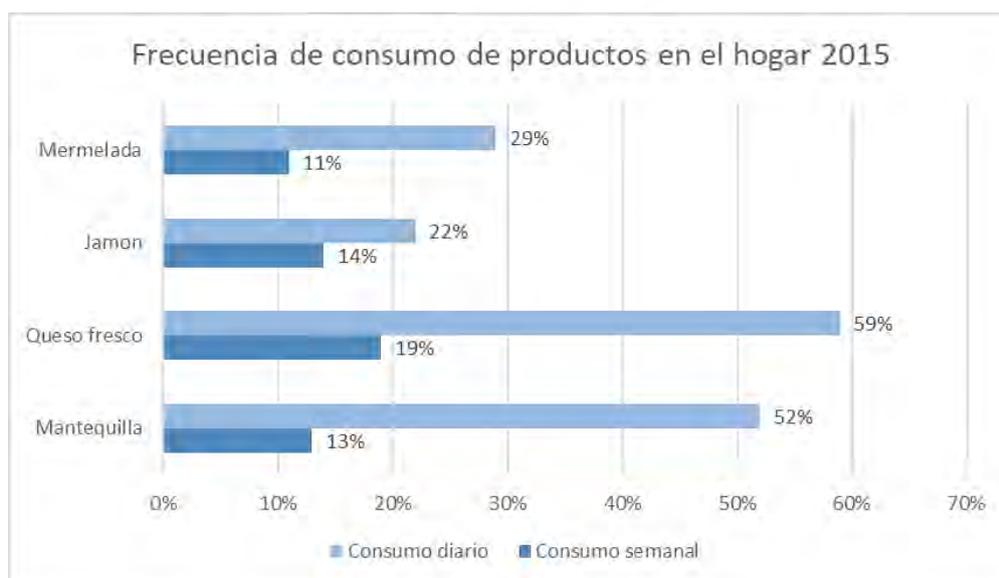


Gráfico 20: Frecuencia de consumo de productos en el hogar 2015.

Tomado de Ipsos (2015) Liderazgo de productos comestibles 2015.

Productos sustitutos en Estados Unidos

En Estados Unidos, además de la mermelada, la población suele consumir otros productos para acompañar el pan o las tostadas durante el desayuno. Por ejemplo, la mantequilla de maní, según una encuesta realizada por MRI-Simmons, señala que 297.06 millones de personas consumen mantequilla de maní, lo cual hace este producto como un potencial producto sustituto del proyecto a ofrecer (Statista, 2019), en el Gráfico 22 se presenta la cantidad de personas que consumieron mantequilla de maní y Nutella, otro producto que se considera como

sustituto, en los último 30 días en el país en análisis, donde se concluye que si bien prima la respuesta de menos de 1 pote, también existe un número considerable que consumieron 1 pote o más de 1 pote, quienes serían los posibles clientes potenciales. Del mismo modo, si bien el consumo de leche disminuyó al 2017, el consumo de queso por la población americana creció considerablemente en el tiempo, pasando de 14.3 libras a 36.9 libras per cápita en el 2017, con esta afirmación, se puede tomar al queso como segundo producto sustituto con mayor impacto, entre los principales quesos consumidos se encuentra el queso cheddar, colby y jack (Dairy Foods, 2019).

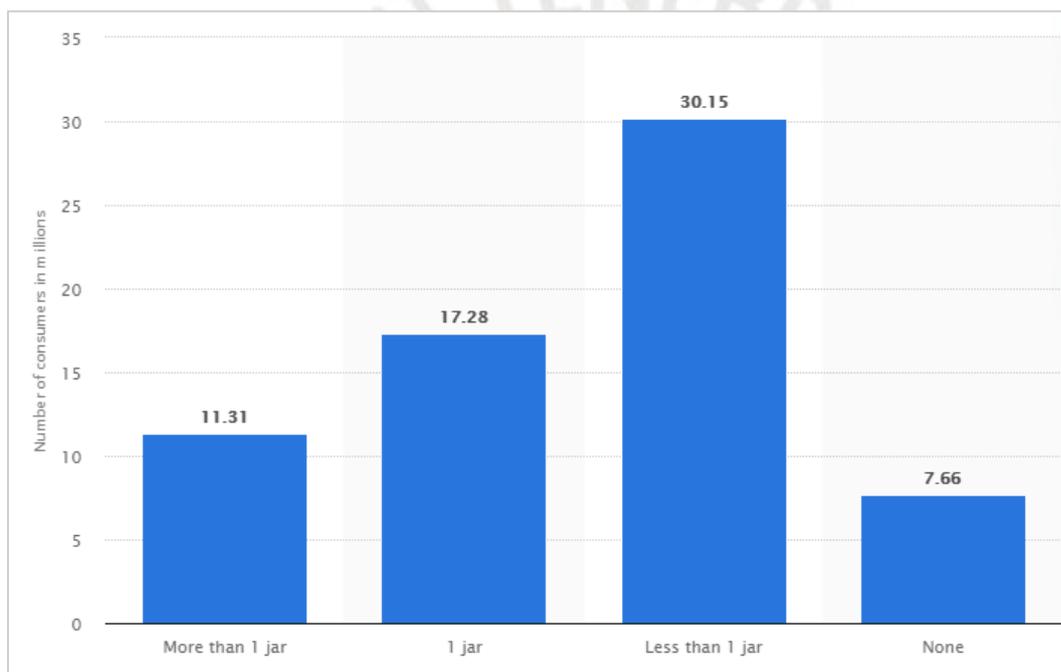


Gráfico 21: Número de frascos de Nutella y mantequilla de maní consumidos en los últimos 30 días

Tomado de Statista (2020) U.S. population: How many jars of Nutella peanut butter have you eaten in the last 30 days?

Asimismo, se analizará las ventas de las principales marcas de untables con a fin de mostrar la gran demanda de estos productos en Estados Unidos, cabe resaltar que dentro del concepto de untable se encuentra la mermelada, jalea, mantequilla, mantequilla de maní, Nutella, entre otros productos para untar como las pastas. En el Gráfico 23 se presenta las ventas de las principales marcas untables, donde se observa por ejemplo a la marca *Shedd's Country Crock*, cuyos

principales productos son las mantequillas de maní, de olivo, de palta entre otros, y presentó una venta de 93.75 millones de dólares en lo que va del 2020, con lo que se concluye que las mantequillas son productos sustitutos potenciales.

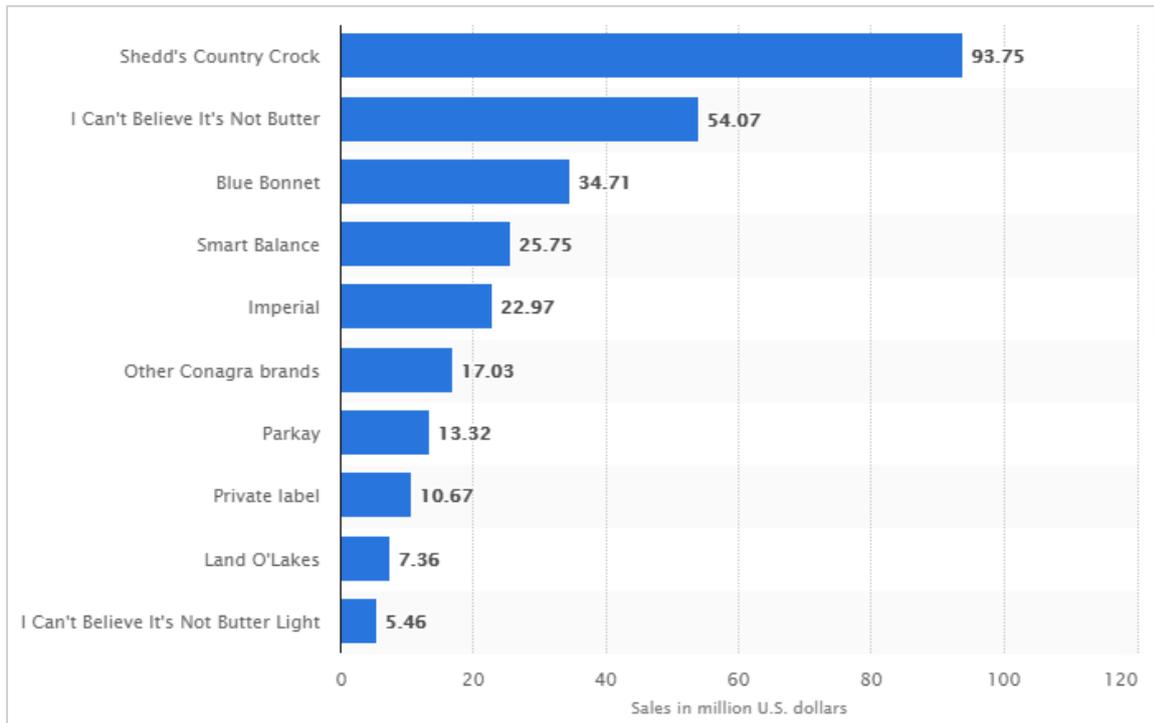


Gráfico 22: Ventas de las principales marcas de untables en Estados Unidos 2020

Tomado de Statista (2020) Sales of the leading margarine and spreads brands of the United States in 2020.

2.3 Poder de los compradores

Decisiones de compra a las amas de casa en Lima Metropolitana

Según un artículo de IPSOS, la ama de casa es cada vez más la jefa del hogar, en vista de que es quien toma las decisiones sobre las compras de los productos para el consumo de la familia.

El 74% de las amas de casa, decide que productos va a comprar, una vez se encuentre en el mismo punto de venta, de modo que se resalta las estrategias publicitarias de los productos en los mismos puntos de venta. En ese sentido, se conoce que solo al 10% de las amas les atrae los sorteos, por el contrario, el 54% de las amas de casa consideran que la oferta de llevar dos productos por el precio de uno tiene mayor impacto en la decisión de compra, asegurando una

ganancia directa y ahorrar de todas maneras (Ipsos, 2018). En este caso se nota que el determinante de poder de los compradores según Porter (2008), es la sensibilidad al precio, específicamente los incentivos a las decisiones, esto se evidencia con el sustento señalado anteriormente, en cuanto refiere a las preferencias de las ofertas de los precios que se brindan.

Asimismo, la aplicación de octógonos en los productos alimenticios, ha generado nuevos comportamientos de compra en los consumidores, según un artículo del diario Gestión (2019). Se menciona que, actualmente, existe una fuerte tendencia al cuidado de los hábitos alimenticios como parte del cuidado de la salud. En tal sentido, se menciona que tres de cada cinco limeños revisan el contenido nutricional de los productos, y en promoción de consumir productos saludables, tienden a preferir estos productos.

Hombres peruanos ya deciden en la compra de alimentos en el hogar

En un informe realizado por Ipsos, se identificó que el 67% de los varones peruanos participan en las decisiones del hogar en lo referente a la compra de alimentos. Asimismo, en el informe se mostró que 7 de cada 10 hombre visitan un mall y dentro de la lista de razones por las que lo hacen, el 55% mencionó que es para comprar a precios rebajados, lo cual se deberá tener en cuenta al momento de realizar las promociones para el proyecto. Del mismo modo, se les preguntó por los establecimientos que visitan con mayor frecuencia, donde el 56% del total de encuestados detalló que visita supermercados e hipermercados que forman parte del canal retail moderno, mientras que, en el canal tradicional, el 67% del total mencionó visitar las bodegas, 60% mercados del barrio y el 28% los mercados mayoristas (Ipsos, 2020). Dichos valores deberán tomarse en consideración para la elección de los canales de venta para el proyecto.

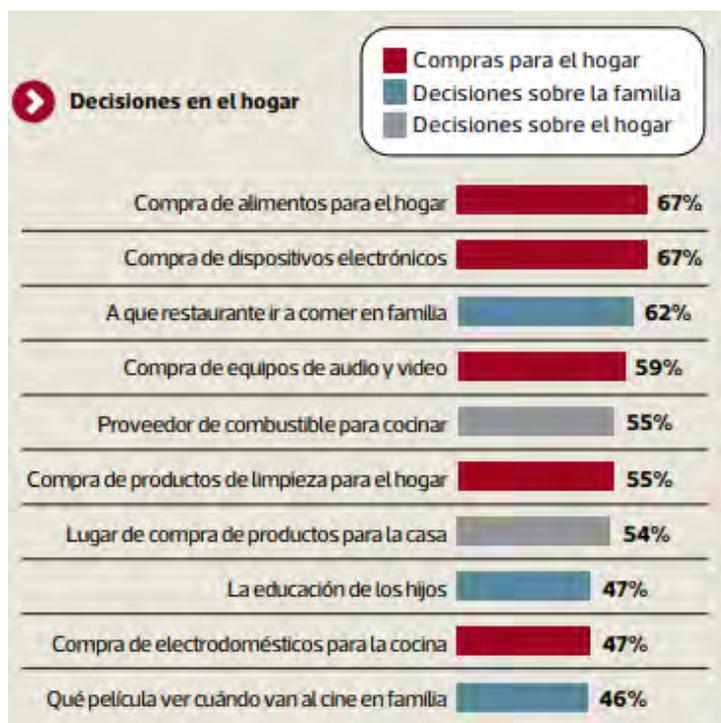


Gráfico 23: Roles del hombre peruano

Tomado de Ipsos (2018) El 67% de hombres peruanos ya decide la compra de alimentos para el hogar.

Ventas de productos de salud y bienestar

Otro punto importante del comprador peruano son las preferencias que estos tienen en cuanto corresponde a productos alimenticios para la salud y el bienestar, puesto que este grupo se encontrarán aquellos alimentos son saludables y nutritivos. Según el análisis realizado en el 2018, se identificó que las mayores ventas fueron de los productos que son funcionalmente fortificados, los cuales llegaron a una suma de 976,8 millones de dólares; luego eligen aquellos productos que se denominan “mejor para ti”, los que alcanzaron una suma de \$556,2 millones; en tercer lugar son los que más interesan para el desarrollo del proyecto, los productos "Naturalmente Saludable" los cuales acumulan una suma de 423,6 millones de dólares, luego ya vienen los productos “Libre de” y los orgánicos, ambos con un nivel menor de ventas (Agriculture and Agri-Food Canada, 2019). En el Gráfico 25 se presenta el detalle de los resultados obtenidos y analizados.

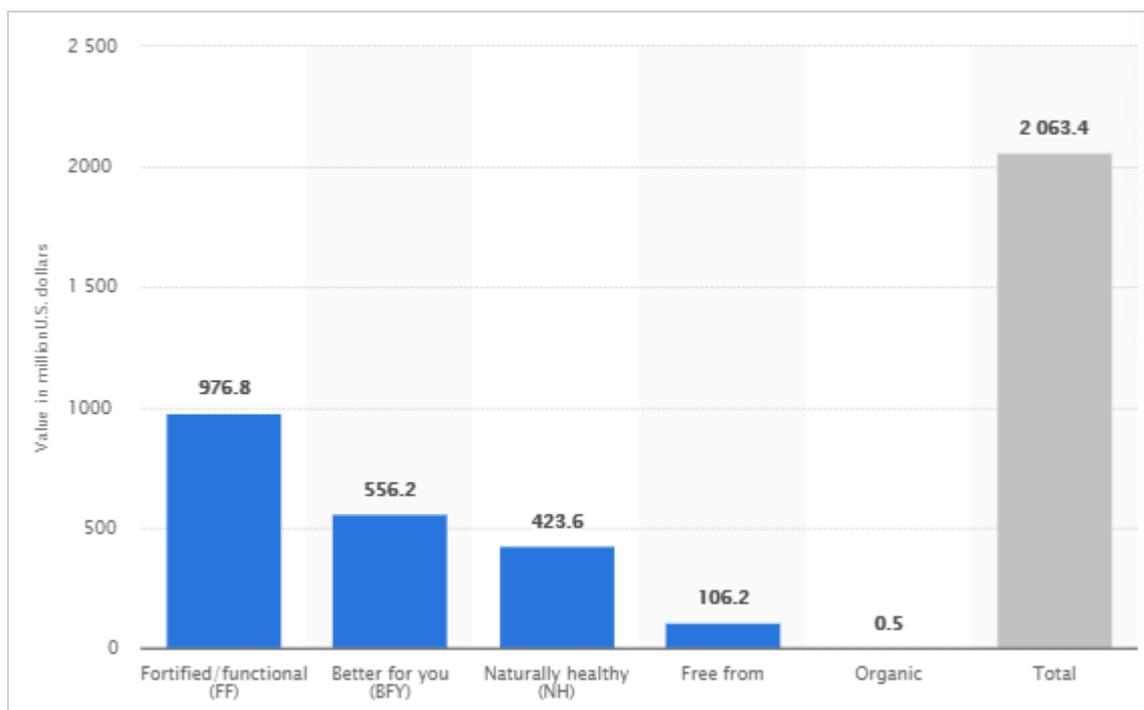


Gráfico 24: Ventas de productos alimenticios de salud y bienestar 2019

Tomado de Agriculture and Agri-Food Canada (2019) Market Overview – Peru.

Compradores EEUU

En Estados Unidos, según una encuesta realizada por Marketing Sherpa; el 85% de los consumidores estadounidenses mencionó que prefieren las redes sociales como medio para hacer el seguimiento a una marca y realizar su compra. Posterior al resultado obtenido, se les preguntó, por qué razones se conecta a las redes sociales de una marca, donde se obtuvo que, como razón más elegida, el obtener cupones y promociones en las marcas de los productos ofrecidos, en este punto, las personas entre 18 – 34 años de edad, representaron el 48% del total de las respuestas; 29%, personas entre 35 – 44 años y 27%, aquellos que tienen entre 45 – 54 años, las personas de 55 años en adelante representaron el resto del porcentaje. Como segunda razón más elegida se indicó que se visitan las redes sociales porque las personas tienen interés en comprar los productos, mientras que la tercera razón, fue para conseguir algún incentivo de compra, como descuento, sorteos o giftcards, es importante señalar que en ambas razones si bien el porcentaje de elección fue menor en cuanto al primero, se mantiene el orden de los

porcentajes de cada uno de los grupos de rangos de edad (MarketingSherpa, 2015). De este modo, se puede concluir que lo que más incentiva a los consumidores son los cupones, promociones, descuentos u obsequios que se ofrezcan por la compra de los productos que se lanzarán en el mercado, siendo así el incentivo en la decisión de compra el determinante del poder de los compradores.

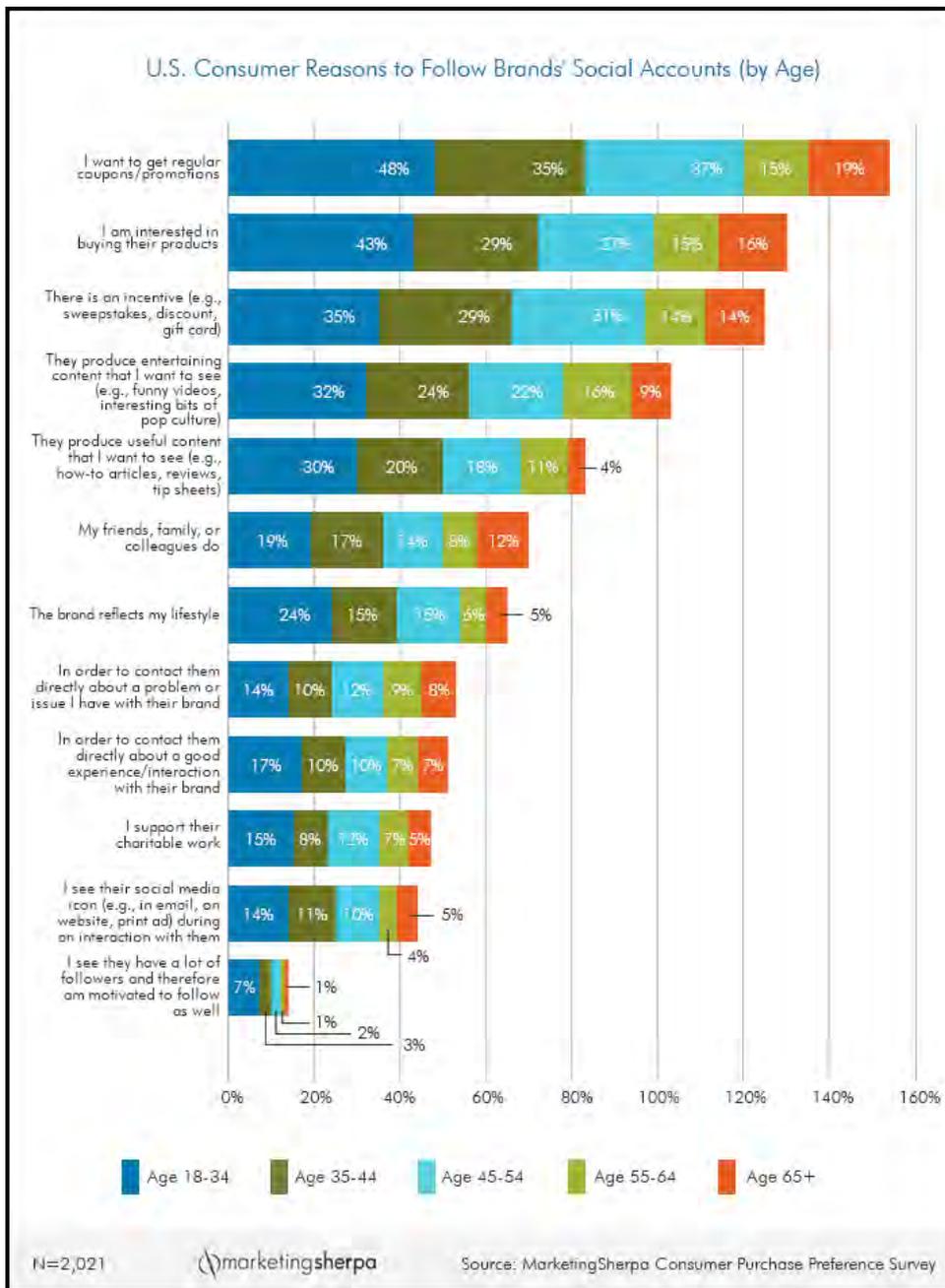


Gráfico 25: Diferencias demográficas en las razones para seguir las marcas.

Tomado de MarketingSherpa (2015) Demografía de las razones de los clientes para seguir las cuentas sociales de las marcas.

2.4 Rivalidad de competidores

Empresas que ya exportan mermelada

En el mercado de exportación de mermeladas y jaleas de fruta, se observa que Multifoods S.A.C. es la empresa líder en este rubro con la marca Luren, representando el 92% del total de las exportaciones, por otro lado, se encuentra Industrias Alimentarias S.A.C., con la marca Kusi, quienes representan el 6% del (Agrodata, 2019). Estas marcas ofrecen mermeladas de diferentes frutas siendo los más representativos de fresa y uva, entre los otros sabores que ofrecen se encuentran frutas como el durazno, maracuyá, lúcuma, entre otras frutas más.

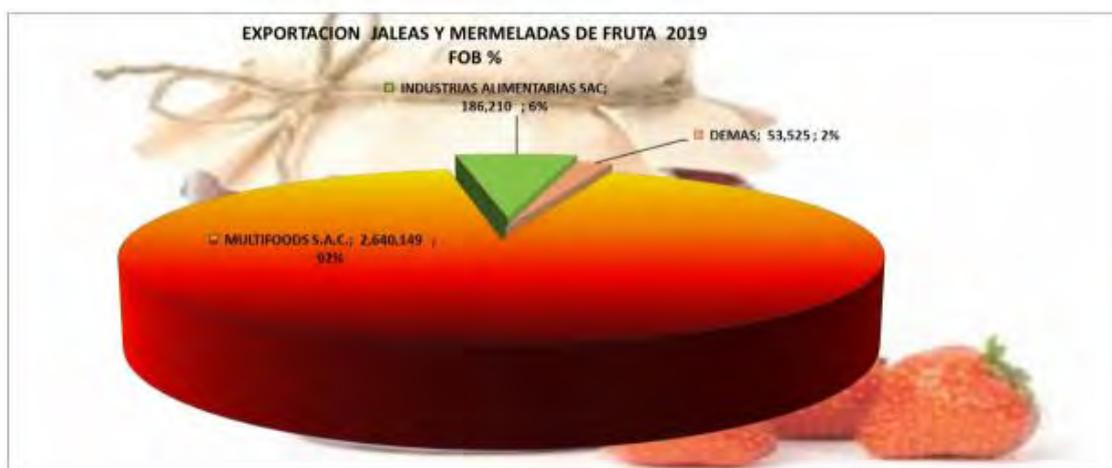


Gráfico 26: Exportación de Jaleas y Mermeladas de fruta 2019

Tomado de Agrodata (2019) Jaleas y Mermeladas de Fruta Perú Exportación 2019 septiembre.

Empresas exportadoras de Harina de Quinua

Se analizará la exportación de harina de quinua, debido a que es un producto parecido al que se pretende ofrecer al mercado, modo que sería uno de sus principales competidores. En cuanto refiere a la harina de quinua, Estados Unidos es el principal destino del total de exportaciones con un 38% (Agrodata, 2020). Asimismo, en el Gráfico 28 se observa a las principales empresas exportadoras de este producto, donde se observa que Agroindustrias Osho fue la

empresa líder durante diciembre 2019 con \$146 mil dólares, seguido de Agrocondor S.R.L con \$127 mil y Peruvian Nature S & S S.A.C. con \$ 103 mil.

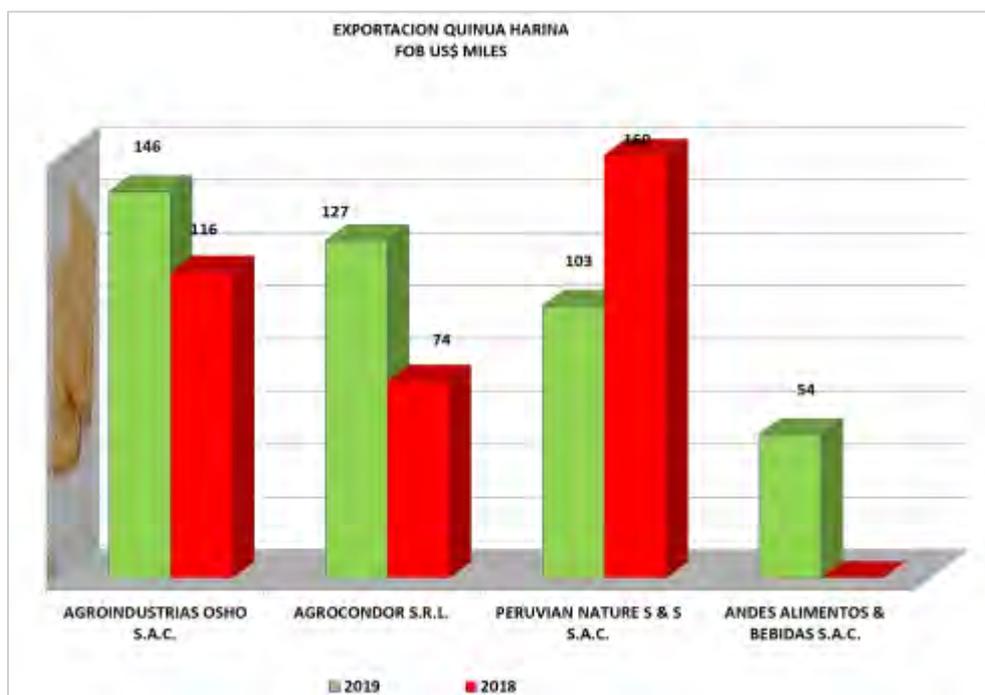


Gráfico 27: Empresas exportadoras de Harina de Quinua

Tomado de Agrodata (2020) Quinua Harina Perú Exportación 2019 Diciembre.

Mermeladas saludables ofrecidas

Actualmente, se encuentran en el mercado diversas marcas que ofrecen mermeladas saludables y funcionales, por ejemplo, se encuentran las marcas Ecoandino, Kusi, Macyas, IAMB, de la empresa Industrias Alimentarias SAC. Estas mermeladas son en su mayoría parte de la línea funcional de las marcas, las cuales son endulzadas con Stevia y reforzada con quinua, chía o aloe. Según la información mostrada en las páginas web de las respectivas marcas, los productos ofrecidos en esta línea están dirigidos a adultos mayores, niños, mujeres embarazadas o deportistas. En general a personas que buscan productos con alto contenido nutricional para reforzar sus hábitos de consumo saludable. Entre los sabores ofrecidos por estas marcas se encuentran frutas como la fresa, maracuyá, mango, piña, aguaymanto, maracuyá y papaya, zanahoria y naranja.

Productos sustitutos con experiencia en el mercado peruano

Dentro de los productos sustitutos para la premezcla se encuentra los de la empresa INCASUR, una empresa peruana que lleva más de 40 años ofreciendo al mercado productos de alto valor nutritivo que son resultados de la transformación y comercialización de alimentos andinos como la kiwicha. Las habas, la quinua, la maca y el cacao. Dentro de sus productos, los principales sustitutos para la premezcla son el Punchao, el cual es un ponche de habas instantáneo que viene en dos presentaciones, sabor natural y chocolate; y el Kiwigen Golden, el cual es un complemento nutritivo para preparar bebidas instantáneas elaborado a base de quinua, kiwicha y enriquecido con maca. Ambos productos se encuentran dentro de la línea de modificadores lácteos.

Otra empresa que también ofrece productos que llegan a ser sustitutos para el ofrecido, es Nestlé, empresa líder en nutrición, salud y bienestar, parte de su éxito se debe a la adopción de su estrategia local de atraer nuevos segmentos de consumidores a través de la constante innovación de sus marcas. Dentro de los productos que ofrece, se encuentra Nesquik Cereales Andinos, este producto va dirigido principalmente a los consumidores infantiles; sin embargo, se considera como un producto sustituto puesto que contiene una lista de cereales andinos como el maíz, la quinua, la kiwicha. La cañihua y la maca, los cuales otorgan un mayor contenido nutricional al producto.

2.5 Barreras contra la entrada

Preferencias de consumo de mermelada en Lima Metropolitana

Se identifica como principal barrera de entrada a la lealtad de los consumidores a ciertas marcas con fuerte penetración en el mercado. En Lima metropolitana, las marcas de mermelada con mayor presencia en el mercado son Fanny, que presenta un 39% de preferencia de consumo; Gloria, con un 30% de preferencia; Florida con un 9% y A-1 con un 8% de preferencia de los

consumidores. El otro 14% lo conforman las otras marcas que evidencia un menor porcentaje de preferencia por parte de los consumidores (Ipsos, 2015). En referencia a los niveles socio-económicos, la marca Fanny tiene mayor preferencia por el sector E y C, con 46% y 40% respectivamente respecto del total de preferencia de marcas de cada uno de los niveles; Gloria evidencia mayor preferencia en el NSE D con 35%; Florida en el NSE B y D con 14% y 13% respectivamente, y A-1 tiene preferencia por el NSE A con un 19% (Ipsos, 2015).

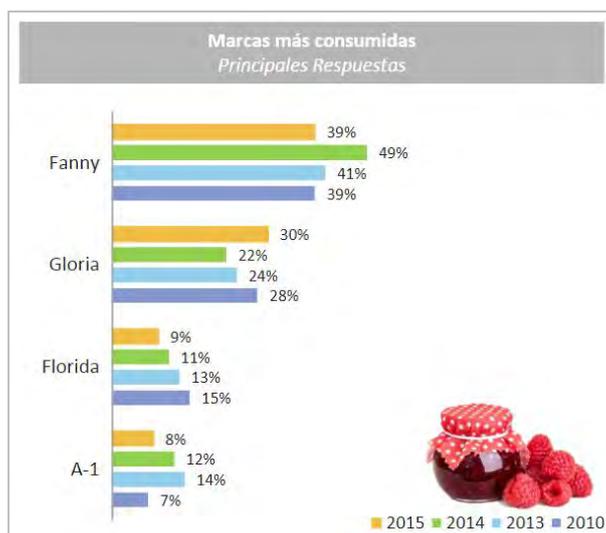


Gráfico 28: Marcas de Mermelada más consumidas

Tomado de Ipsos (2015) Liderazgo de productos comestibles.

Amazon avanza en el mercado minorista

En el artículo de MarketingSherpa BLOG (2017), se menciona la compra de *Whole Foods Market* por Amazon en Estados Unidos, la cual es una cadena estadounidense de supermercados dedicados a la venta de alimentos naturales y orgánicos caracterizada por el alto contacto con el cliente. Esto debido a que Amazon predice un gran crecimiento en el mercado de productos orgánicos. Sin embargo, esto cuestiona cómo deberían reaccionar los minoristas, puesto que Amazon ya domina el comercio electrónico con un 43% de las ventas minoristas en línea en E.E.U.U., ante lo cual se deberá buscar estrategias para poder seguir siendo competitivos. Se espera que Amazon convierta *Whole Foods* en un minorista altamente

eficiente, de modo que deje de lado su esencia de humanidad (MarketingSherpa, 2017), pero por el momento es visto como un desafío para los minoristas poder hacer frente y encontrar una manera de potenciar sus canales de distribución a fin de poder ser competitivos frente a Amazon y su reciente adquisición.

Acceso a Canales de Distribución

Según menciona Julio Luque, presidente ejecutivo de la consultora Métrica, en un artículo de PeruPymes, para una empresa pequeña es más conveniente ingresar a un supermercado que manejar su propio sistema de distribución. Esto debido a que el canal retail permite a las pequeñas empresas llegar a más puntos de venta y conseguir difusión de la marca. Sin embargo, menciona el Gerente de Supermercado Wong, Alejandro Arruiz, que, para poder lanzar un nuevo producto en los supermercados, se deberá tener en cuenta la inversión que este implica, fundamentalmente en un plan promocional, por ejemplo, se debe considerar un plan de degustaciones o una inversión para colocar publicidad del nuevo producto en los carteles de la cadena; son aspectos que a una pequeña empresa se le puede dificultar. Además de lo ya mencionado, se deberá cumplir con ciertos requisitos para poder ingresar con el producto a los supermercados, tales como ser una empresa formal, contar con una cuenta en bancos para ahorros, cumplir con los estándares sanitarios y presentar los estudios de mercado, donde se evidencie el potencial que ofrece el producto ofrecido (PeruPymes, 2016).

Del mismo modo, en Estados Unidos, el retail que más destaca es Walmart, considerada el minorista más poderoso del mundo. En un artículo de Ekocommerce, empresa proveedora de software para facturación electrónica y retail, menciona algunos de los requisitos que exige Walmart para ser considerado uno de sus proveedores, por ejemplo, que el empaque cumpla con los estándares del mercado, de calidad y seguridad, que el producto cuente con un código de barras registrado, tener la capacidad de emitir facturas, estar constituido legalmente como

empresa, tener el estado de cuenta de la empresa, entre otros. Si bien los requisitos son claros, estos pueden ser complicados de conseguir por las pequeñas empresas que están sacando sus primeros productos al mercado, debido al alto nivel de inversión que se requiere (Ekomercio, 2017).

Preferencia de marcas en Estados Unidos

Estados Unidos es uno de los principales países importadores de mermelada y jalea a nivel mundial, al 2018 contaba con una participación del 12% y un total de \$ 187.33 millones de dólares (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2019). Se atribuye estos grandes volúmenes de exportación al gran consumo de mermelada que se presenta en el país en mención; por ejemplo, en el país en mención 294.26 millones de estadounidenses indicaron que sí consumen mermeladas, jaleas y conserva (Statista, 2020). Según una encuesta nacional de consumidores realizada en EEUU, se determinó las marcas de mermeladas, jaleas y conservas que se consumen con mayor frecuencia, donde se encuentra *Smucker's* con 148.85 millones de preferencias liderando los resultados, luego *Welch's* y *Store Brand* con cifras bastante considerables y posteriormente las demás marcas (*Simmons National Hispanic Consumer Study*, 2020). Cabe resaltar que las marcas mencionadas ofrecen productos como mermeladas y jaleas, por ende, representarían una barrera de entrada para el desarrollo del proyecto. En el Gráfico 30 se detalla los resultados de la encuesta.

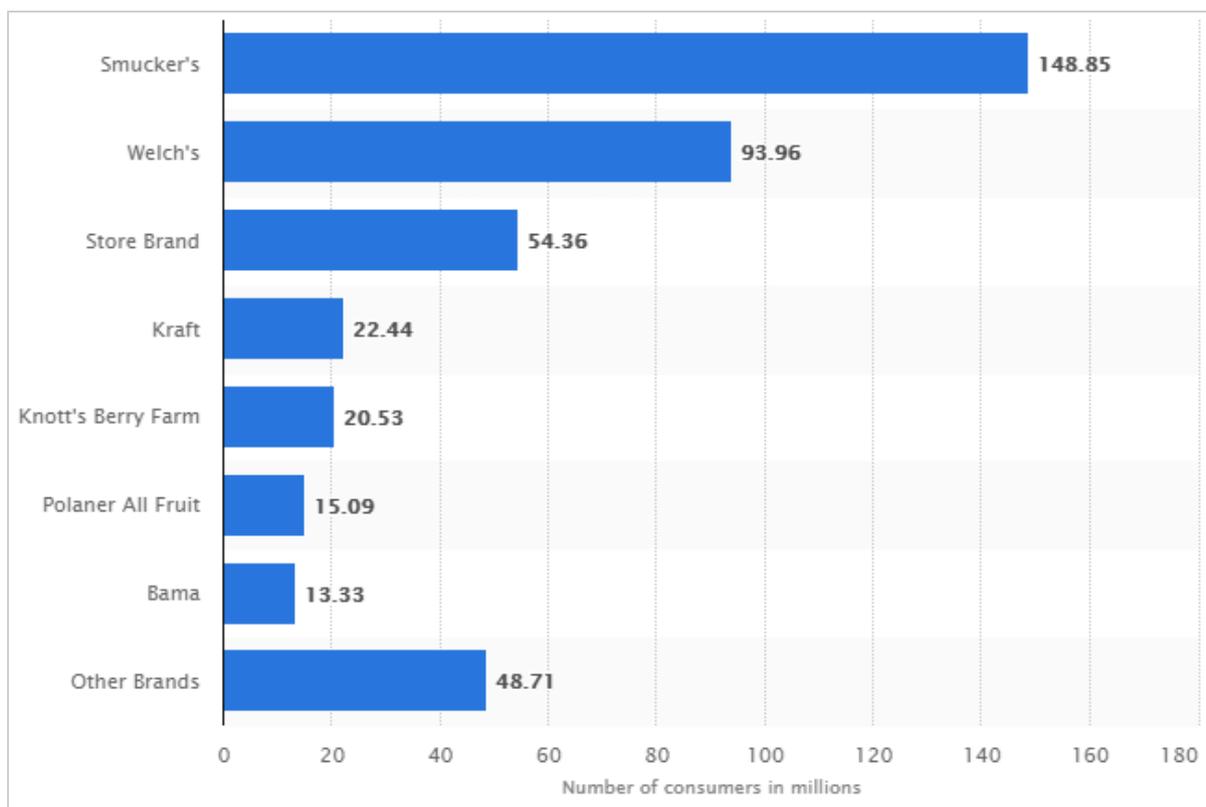


Gráfico 29: Marcas de mermeladas, jaleas y conservas preferidas por los consumidores estadounidenses

Tomado de Statista Research Department (2020) U.S. population: Most eaten brands of jams, jellies and preserves in the U.S. 2020.

Por otro lado, también se analizarán las marcas de cereales calientes que los consumidores estadounidenses prefieren para sus desayunos, para ello se revisarán los resultados obtenidos en la encuesta nacional de consumidores presentados en el Gráfico 31. En dicho gráfico se observa que las marcas con mayor preferencia son *Quaker Instante Oatmeal* con 85.61 millones de preferencias y *Quaker Old Fashioned Oats* con 51.8 millones de preferencias. Si bien ambas marcas ofrecen productos de avena, en la encuesta también se encuentran otras marcas como *Store Brands* con 29.47 millones de preferencia, *Mealt-O-Meal* con 11.99 millones, *Nabisco Cream Of Wheat Regular* con 11.43 millones, las cuales ofrecen productos a base de harina de trigo, harina de maíz, canela, harina de frutas deshidratadas, etc. De este modo se evidencia que existe una gran preferencia por parte de los consumidores por ciertas marcas en específico; sin embargo, al ser uno de los productos que se pretende ofrecer con el

proyecto parecido a los del segundo grupo, se deberán elegir las estrategias adecuadas para lograr vencer esta barrera de entrada al mercado estadounidense.

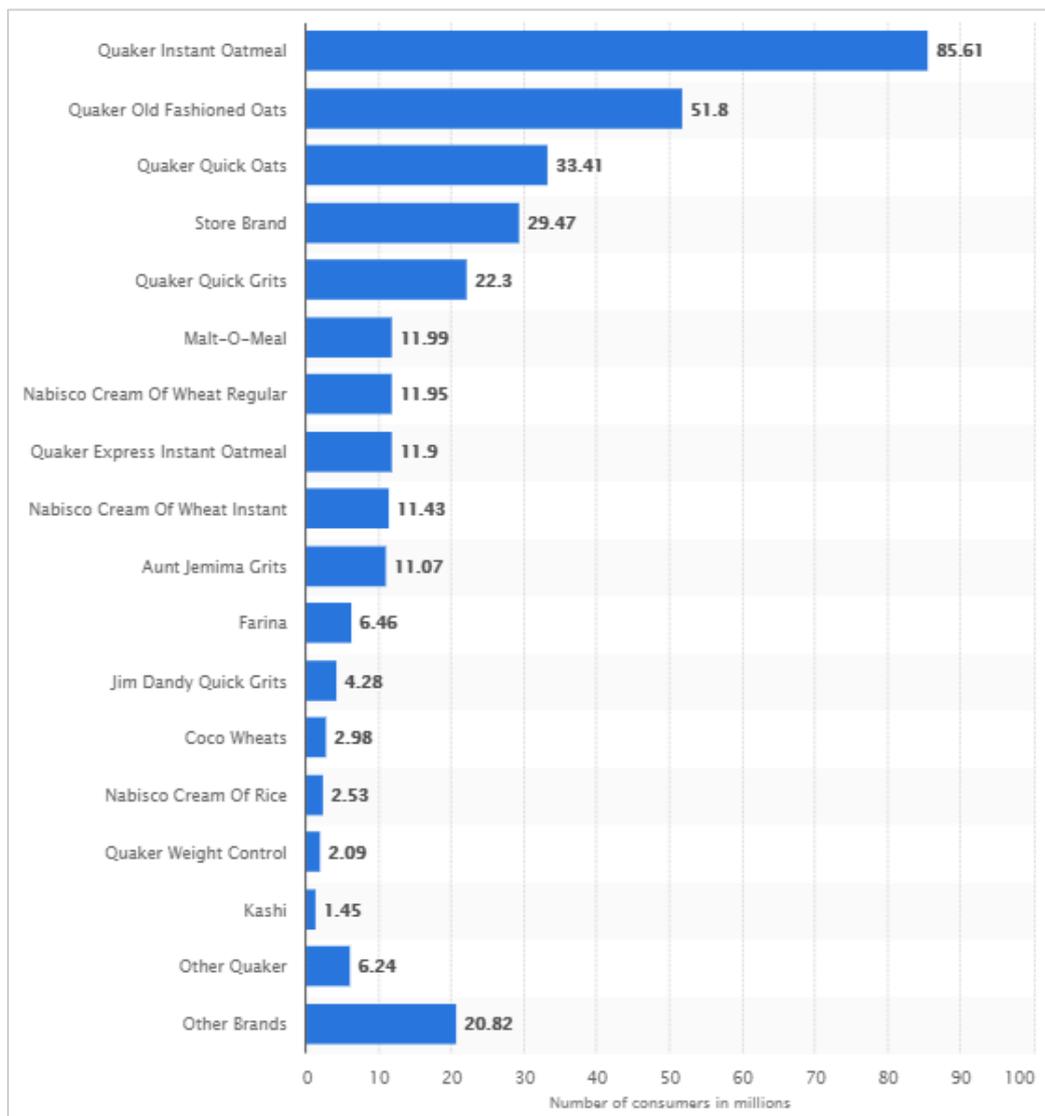


Gráfico 30: Marcas de cereales para desayuno calientes con mayor preferencia - EEUU

Tomado de Statista Research Department (2020) Brands of breakfast cereals (hot) consumed in the U.S. 2020.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR

En el presente capítulo se presentará la evolución del mercado tanto en Estados Unidos y en Perú; asimismo, se indicará la participación del mercado de los principales competidores según los datos obtenidos de Euromonitor.

3.1 Evolución del Mercado

El mercado de los dulces para untar en Perú ha evidenciado un crecimiento constante en sus ventas conforme pasan los años, dentro de esta categoría de “Dulces para untar” se encuentra la mermelada, mantequilla, jalea, entre otros. En la Tabla 1 se presenta la evolución de las ventas de esta categoría de productos según el reporte de Euromonitor, donde también se realizó la estimación para los próximos años siguientes.

Tabla 1

Ventas del mercado “dulces para untar” en Perú

Category	Data Type	Unit	Current Constant	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Sweet Spreads	Retail Value RSP	PEN million	Constant 2020 Prices	219.0	222.3	229.4	240.8	252.1	273.4	269.0	274.1

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

Del mismo modo, se analizará el mercado para Estados Unidos, lugar donde también se evidenció un crecimiento constante de la preferencia de estos productos por parte de los consumidores lo cual se ve reflejado en las ventas. En la Tabla 2 se presenta el reporte de Euromonitor de la evolución de las ventas de esta categoría en EEUU y su proyección para los próximos 2 años. Es importante mencionar que, para dicho país, dentro de esta categoría se encuentran productos como mermeladas, jaleas, nutella, mantequilla de maní, entre otros.

Tabla 2

Ventas del mercado “dulces para untar” en Estados Unidos

Category	Data Type	Unit	Current Constant	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Sweet Spreads	Retail Value RSP	USD million	Constant 2020 Prices	4,739.0	4,773.0	4,769.6	4,689.8	4,619.2	5,180.2	4,715.0	4,657.9

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

ePor otro lado, también se analizará el mercado de los cereales de desayuno, donde se encuentran los cereales calientes como avena o mezclas con harinas de cereales, productos con características similares a la del producto que se abordará con el proyecto. Es así que, para Perú se presenta la Tabla 3 donde se observa que la evolución de las ventas de esta categoría de productos ha experimentado un crecimiento constante, lo cual resulta beneficioso puesto que el consumidor evidencia su preferencia por este tipo de productos,

Tabla 3

Ventas del mercado “cereales para el desayuno” en Perú

Category	Data Type	Unit	Current Constant	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Breakfast Cereals	Retail Value RSP	PEN million	Constant 2020 Prices	279.6	293.6	327.1	351.5	374.6	513.2	453.1	468.9

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

Asimismo, para el caso de Estados Unidos se realizará el mismo análisis, donde se identificó un crecimiento en la evolución de las ventas al igual que en los otros casos, también se puede observar que, en la estimación hecho para los siguientes años, el este crecimiento en las ventas se mantiene. En la Tabla 4 se presenta el detalle de lo indicado.

Tabla 4

Ventas del mercado “cereales para el desayuno” en Estados Unidos

Category	Data Type	Unit	Current Constant	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Breakfast Cereals	Retail Value RSP	USD million	Constant 2020 Prices	11,918.1	11,661.1	11,213.3	10,900.5	10,630.3	12,599.6	11,553.6	11,658.5

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

3.2 Participación de mercado de los principales competidores

En cuanto refiere a la categoría de dulces para untar en Perú, en la Tabla 5 se presenta la participación de mercado de las empresas que ofrecen productos de esta categoría, donde se identifican a las empresas de las principales marcas de mermelada en Perú como lo son Fanny, Gloria, A-1 y Compass.

Tabla 5

Participación de las empresas en categoría "dulces para untar" - Perú

Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sweet Spreads	Empresas Carozzi SA	Retail Value RSP	29.4	29.3	28.7	27.3	25.1	26.2
Sweet Spreads	Corporación Custer SA	Retail Value RSP	13.2	13.6	13.8	14.0	14.4	15.0
Sweet Spreads	GW Yichang & Cia SA	Retail Value RSP	10.6	10.7	10.8	10.9	10.9	11.1
Sweet Spreads	Gloria SA, Grupo	Retail Value RSP	10.7	11.0	11.1	11.3	11.3	9.7
Sweet Spreads	Narbasa SA	Retail Value RSP	6.2	6.2	6.0	6.2	6.2	6.6
Sweet Spreads	Corporación Sagra SA	Retail Value RSP	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6	2.8
Sweet Spreads	Sai Ram EIRL	Retail Value RSP	2.6	2.5	2.5	2.5	2.6	2.7
Sweet Spreads	Apimac SAC	Retail Value RSP	0.6	0.7	1.0	1.4	1.9	2.7
Sweet Spreads	Ferrero & related parties	Retail Value RSP	3.9	3.9	3.4	2.9	3.0	2.5
Sweet Spreads	Hipermercados Tottus SA	Retail Value RSP	0.8	0.9	1.0	1.2	1.6	1.9
Sweet Spreads	Supermercados Peruanos SA	Retail Value RSP	0.5	0.7	0.7	0.9	1.2	1.4
Sweet Spreads	ConAgra Brands Inc	Retail Value RSP	-	0.6	0.8	0.7	0.7	0.5
Sweet Spreads	Productos Unión	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2
Sweet Spreads	Kraft Heinz Co	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2
Sweet Spreads	Krüger GmbH & Co KG	Retail Value RSP	0.1	0.2	0.3	0.4	0.3	0.2
Sweet Spreads	Topco Associates LLC	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0
Sweet Spreads	Private Label	Retail Value RSP	1.4	1.6	1.9	2.7	3.4	3.3
Sweet Spreads	Others	Retail Value RSP	16.7	15.2	15.1	14.6	14.1	13.0
Sweet Spreads	Total	Retail Value RSP	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

Por el lado de Estados Unidos, también se detalla en la Tabla 6 la participación de las empresas que ofrecen al mercado los productos de esta categoría, donde se observa que la empresa *JM Smucker Co, The* es la empresa con mayor participación durante los últimos 6 años, y es importante mencionar que los productos que esta ofrece son los productos más demandados dentro de la categoría.

Tabla 6

Participación de las empresas en categoría "dulces para untar" - Estados Unidos

Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sweet Spreads	JM Smucker Co, The	Retail Value RSP	31.8	31.5	31.2	32.0	32.8	32.6
Sweet Spreads	Hormel Foods Corp	Retail Value RSP	8.5	10.7	10.6	10.9	11.2	11.1
Sweet Spreads	Ferrero & related parties	Retail Value RSP	5.8	5.7	5.6	5.6	5.6	5.5
Sweet Spreads	Sioux Honey Association	Retail Value RSP	3.8	4.2	4.1	4.3	4.6	4.8
Sweet Spreads	National Grape Co-operative A	Retail Value RSP	3.4	3.4	3.4	3.3	3.2	3.2
Sweet Spreads	ConAgra Brands Inc	Retail Value RSP	-	4.2	4.0	3.6	3.2	3.2
Sweet Spreads	Andros SAS	Retail Value RSP	1.7	1.9	2.2	2.3	2.4	2.5
Sweet Spreads	B & G Foods Inc	Retail Value RSP	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Sweet Spreads	Hershey Co, The	Retail Value RSP	0.8	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5
Sweet Spreads	Hain Celestial Group Inc, The	Retail Value RSP	2	2.1	2.0	1.7	1.6	-
Sweet Spreads	ConAgra Foods Inc	Retail Value RSP	4.3	-	-	-	-	-
Sweet Spreads	Justin's LLC	Retail Value RSP	1.9	-	-	-	-	-
Sweet Spreads	Private Label	Retail Value RSP	20.9	20.4	21.1	21.8	22.5	22.9
Sweet Spreads	Others	Retail Value RSP	14.2	14.4	14.5	13.1	11.4	12.8
Sweet Spreads	Total	Retail Value RSP	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

Del mismo modo, se realizará el análisis para los productos de la categoría cereales para el desayuno. En la Tabla 7 se detalla la participación de las empresas que ofrecen productos de esta categoría, donde se identificaron las empresas que ofrecen los cereales calientes como la avena, Nesquik o Puncho, productos son atributos similares a nuestro producto. Se identifica que Alicorp es la empresa que cuenta con mayor participación, siendo esta 57.6% en el último año, quien tiene como uno de sus productos estrella en esta categoría a la avena Tres Ositos.

Tabla 7

Participación de las empresas en categoría "cereales para el desayuno" - Perú

Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Breakfast Cereals	Alicorp SAA	Retail Value RSP	55.8	57.3	61.7	59.3	59.6	57.6
Breakfast Cereals	Kellogg Co	Retail Value RSP	6.9	7.0	6.9	6.8	5.9	8.2
Breakfast Cereals	Empresas Carozzi SA	Retail Value RSP	8.8	8.7	8.6	8.3	8.4	8.1
Breakfast Cereals	Cereal Partners Worldwide SA	Retail Value RSP	9.2	9.1	8.3	8.0	6.2	7.7
Breakfast Cereals	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	3.2	3.1	2.9	2.9	2.8	2.3
Breakfast Cereals	Gloria SA, Grupo	Retail Value RSP	-	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0
Breakfast Cereals	Agroindustria Santa Maria SAC	Retail Value RSP	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8
Breakfast Cereals	Industrias Alimenticias Cusco SA	Retail Value RSP	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Breakfast Cereals	Industrias Unidas del Perú SA	Retail Value RSP	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
Breakfast Cereals	Chur Cereal	Retail Value RSP	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Breakfast Cereals	Global Alimentos SAC	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Breakfast Cereals	Private Label	Retail Value RSP	1	1.5	2.4	2.4	3.1	3.4
Breakfast Cereals	Others	Retail Value RSP	13.4	11.4	7.5	9.9	11.1	10.0
Breakfast Cereals	Total	Retail Value RSP	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020

Por lado de Estados Unidos, analizando la participación de las empresas que se encuentran dentro del mercado de la categoría en cuestión, se presenta en la Tabla 8 los resultados de dicho análisis, donde se encuentran que ofrecen productos como avena, mezclas de harina instantánea, bebidas calientes a las que se les agrega el polvo del cereal como complemento nutricional, entre otros.

Tabla 8

Participación de las empresas en categoría "cereales para el desayuno" - Estados Unidos

Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Breakfast Cereals	Kellogg Co	Retail Value RSP	28.4	28.3	27.9	27.4	27.1	26.4
Breakfast Cereals	General Mills Inc	Retail Value RSP	26.3	26.3	26.4	26.5	26.7	26.2
Breakfast Cereals	Post Holdings Inc	Retail Value RSP	15.9	16.3	16.3	16.3	16.4	16.1
Breakfast Cereals	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	13.5	13.3	13.6	14.0	14.3	14.6
Breakfast Cereals	Nature's Path Foods Inc	Retail Value RSP	2.7	2.9	3.0	3.1	3.3	3.4
Breakfast Cereals	B & G Foods Inc	Retail Value RSP	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
Breakfast Cereals	Bob's Red Mill Natural Foods	Retail Value RSP	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	0.7
Breakfast Cereals	Kind LLC	Retail Value RSP	-	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6
Breakfast Cereals	Private Label	Retail Value RSP	9.8	9.2	9.0	8.6	8.4	8.8
Breakfast Cereals	Others	Retail Value RSP	2.4	2.1	1.9	2.2	1.8	2.4
Breakfast Cereals	Total	Retail Value RSP	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de Euromonitor, 2020



CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se evaluará de forma más detallada los aspectos tanto del macroentorno como del microentorno, a fin de definir las acciones que conformarán el desarrollo del plan estratégico que seguirá la empresa para alcanzar el éxito con la idea de negocio. Se presenta a continuación los elementos que conforman la evaluación estratégica:

4.1 Visión

Ser una de las empresas más reconocidas en la elaboración de productos a base de Cushuro, ofreciendo productos de calidad y saludables con alto contenido nutricional.

4.2 Misión

Ofrecer una propuesta de valor nutritiva para los consumidores, brindando una línea de productos a base de cushuro complementados con otros alimentos de alto valor nutricional.

4.3 Análisis FODA

Se realizará el análisis FODA para determinar cómo la empresa responde ante diferentes factores externos, ya sea amenazas u oportunidades a partir de los factores internos que ésta posee, tanto fortalezas como debilidades. Para ello, se desarrollará la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz evaluación de los factores externos (EFE) con los puntajes asignados para cada caso con la finalidad de determinar qué tan conveniente es desarrollar el proyecto en estudio. A continuación, se detalla la calificación para cada una de las matrices, tanto EFE, utilizando oportunidades y amenazas, y la matriz EFI, identificando fortalezas y debilidades (David, 2013).

Tabla 9

Calificación de las Matrices EFE y EFI

Calificación	Nivel (Matriz EFI)	Nivel (Matriz EFE)
1	Debilidad mayor	Respuesta deficiente
2	Debilidad menor	Respuesta promedio
3	Fuerza menor	Respuesta por encima del promedio
4	Fuerza mayor	Respuesta superior

Tabla 10

Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1 En la lista arancelaria permitida por EEUU se encuentran las confituras, jaleas y mermeladas.	0.08	4	0.32
O2 Creación de Centro de Desarrollo Empresarial para apoyo a nuevos emprendimientos.	0.02	3	0.06
O3 Implementar la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional	0.02	3	0.06
O4 Medidas tomadas ante el Covid 19 que no afecte la exportación de productos no tradicionales a EEUU.	0.08	4	0.32
O5 La tendencia de hábitos saludables de consumo creció tanto en EEUU como en Lima Metropolitana.	0.08	4	0.32
O6 El porcentaje de latinos en EEUU se encuentra en crecimiento, quienes representan principales clientes de los productos exportados.	0.06	3	0.18
O7 Estimación de crecimiento de la población en Lima.	0.06	3	0.18
O8 Programa de apoyo al emprendimiento ofrecido por Innóvate Perú.	0.05	4	0.2
O9 Programa de Concytec de apoyo al emprendimiento e innovación.	0.05	3	0.15
O10 Implementación del sistema piloto de cultivo de cushuro en invernaderos.	0.1	4	0.4
O11 Implementación de la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar,	0.03	3	0.09
O12 Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.	0.03	3	0.09
O13 Cumplimiento con los requisitos Sanitario y Fitosanitarios para la exportación de alimentos a EEUU.	0.06	3	0.18
O14 Cumplimiento con las especificaciones del registro sanitario para comercialización en Lima Metropolitana.	0.06	3	0.18

Amenazas			
A1 Proyección del decrecimiento del PBI en Perú para el 2020.	0.08	1	0.08
A2 Se estimó un decrecimiento del PBI de EEUU respecto del 2019.	0.08	1	0.08
A3 Riesgo de plagas y animales en los cultivos.	0.06	2	0.12
TOTAL		1	3.01

El puntaje total obtenido es de 3.01, lo cual significa que la empresa puede responder de buena manera ante las posibles amenazas y oportunidades existentes en el sector. Asimismo, permite que la empresa trate de reducir al mínimo toda posible amenaza que pueda afectar el negocio.

Tabla 11

Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1 Provisión constante de frutas de los mercados mayoristas en Lima Metropolitana.	0.1	3	0.3
F2 Abastecimiento continuo de fruta por parte de las comunidades campesinas.	0.11	4	0.44
F3 Promociones por lanzamiento de la línea de productos en el mercado de Lima Metropolitana.	0.07	3	0.21
F4 Descuentos y cupones por ingreso de la línea de productos en el mercado EEUU.	0.07	3	0.21
F5 Producto nutritivo que permite buscar posición frente a otras marcas de mermeladas y jaleas saludables en Lima Metropolitana.	0.08	4	0.32
F6 Producto nutritivo que permite posicionarse a los productos existentes a base a harina de cereales andinos.	0.08	4	0.32
Debilidades			
D1 Abastecimiento por temporada de cushuro durante el año.	0.12	1	0.12
D2 Poca ventaja competitiva frente a los productos sustitutos de Lima Metropolitana.	0.07	1	0.07
D3 Baja competitividad ante los productos sustitutos de EEUU.	0.07	2	0.14
D4 Bajo volumen de exportación frente a las principales exportadoras de mermeladas y jaleas	0.07	2	0.14

D5 Poca identidad de marca por parte de los consumidores frente a las marcas conocidas en Lima Metropolitana.	0.06	2	0.12
D6 Desventaja frente a los minoristas competitivos como Amazon en EEUU.	0.05	2	0.1
D7 Requerimiento de inversión alta para acceder al canal de retail con el nuevo producto.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.59

La suma total del puntaje es 2.59, como se encuentra por encima del puntaje promedio 2.5, se concluye que la empresa posee una fuerte posición interna, puesto que cuenta con fortalezas que tienen mayor peso que sus debilidades. Esto será beneficioso, puesto que le permitirá desarrollar estrategias de posicionamiento en el sector.

4.4 Estrategia Genérica

Considerando el análisis realizado del macro y micro entorno, así como la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la matriz FODA, se optó por elegir la diferenciación como estrategia genérica a emplear (Porter, 2011).

La esencia de esta estrategia reside en ofrecer un producto que sea percibido como único por el cliente, es así que se buscara ofrecer algo innovador, de calidad, que tenga un toque casero y saludable para un mercado emergente que cada vez se preocupa más por el consumo de productos saludables y nutritivos. Esta estrategia permitirá definir una gama de productos diferenciados por sus características específicas como son los ingredientes peruanos, nutritivos y saludables, logrando de este modo que el consumidor esté dispuesto a pagar un precio mayor por la adquisición de uno de estos productos a ofrecer.

A continuación, se detalla la matriz de estrategias a partir de lo identificado en cada uno de los componentes del FODA.

Tabla 12:

Matriz de Estrategias Genéricas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F6-F5-O5 Se ofrecerá unos productos nutritivos que calce con los hábitos de alimentación saludable adquiridos por los consumidores en Lima metropolitana y EEUU.</p> <p>F2-O12 Con la compra de fruta a las comunidades campesinas, se aprovecha la implementación del programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.</p> <p>F5-O8 Aprovechar el apoyo a emprendimientos del programa Innóvate Perú, con el fin de mejorar los procesos para ofrecer la línea de productos nutritivos.</p>	<p>O4-D4 Aprovechar el crecimiento de la exportación de productos no tradicionales con el fin de incrementar los volúmenes de exportación del producto.</p> <p>O10-D1 Con la implementación del programa piloto de cultivo de cushuro para asegurar un constante abastecimiento.</p>
AMENAZAS	<p>F2-A3 Incrementar el control de las frutas previo inicio de procesos con el fin de verificar que estas se encuentran libres de plagas-</p> <p>F3-A1 El lanzamiento de promociones deberá hacerse tomando en cuenta la situación económica del país, a fin de incentivar el consumo del producto con estrategias comerciales competitivas.</p>	<p>A3-D1 Mayor inspección del cushuro al momento de la entrega, descartando riesgo de contaminación por plaga.</p> <p>A1-D5 Desarrollar estrategias competitivas de promoción, para posicionarse frente a las marcas conocidas, adaptándose a la situación económica de la coyuntura actual.</p> <p>A2-D6 Buscar socios estratégicos minoristas donde se pueda comercializar el producto, implementando estrategias competitivas para incentivar el consumo del producto a pesar de la situación económica del país.</p>

4.5 Objetivos Estratégicos y Financieros

a. Objetivos estratégicos

- Ingresar al mercado de Lima Metropolitana y alcanzar una participación del 3% del mercado en el primer año, con los productos que se pretende ofrecer al mercado.
- Ingresar al mercado estadounidense, específicamente el estado de California y lograr una participación del 0.5% del mercado en los dos primeros años, ofreciendo la línea de productos a base de Cushuro que se pretende elaborar.
- Posicionar la marca en el mercado limeño y generar en los consumidores un recuerdo de la misma como una empresa dedicada a la producción de alimentos saludables y potencialmente nutritivos, elaborados a base de ingredientes 100% peruanos.
- Posicionar a la marca en el mercado estadounidense, generando que los consumidores reconozcan la marca como una empresa que ofrece alimentos saludables y nutritivos de ingredientes netamente peruanos, resaltando las propiedades del cushuro y su lugar de origen, para promover de este modo el valor a la cultura peruana.
- Invertir un 5% anual en el área de innovación y desarrollo, buscando introducir nuevos sabores de mermelada y jalea, elección de otros alimentos para innovar en otra versión de la premezcla instantánea y ahondar en la búsqueda nuevos productos que se puedan lanzar al mercado.

b. Objetivos financiero

- Lograr una recuperación de la inversión inicial en un plazo no mayor a 3 años.

- Conseguir un incremento de las ventar de 3% a 5% anual tanto en Lima Metropolitana como en Estados Unidos.



CONCLUSIONES

1. Se ha encontrado un potencial mercado en Estado Unidos, pues como se mencionó en puntos anteriores, la epidemia de la obesidad viene preocupando a muchos consumidores, por lo cual van cambiando sus comportamientos de compra de alimentos, es así que, hoy por hoy, prefieren la compra de alimentos saludables y nutritivos, dejando de lado los productos que son bajos en azúcar y grasas saturadas.
2. Se identificó un mercado objetivo en Perú, pues debido a que el tema del sobrepeso y posible obesidad es uno muy actual y afecta a muchas personas hoy en día, el consumidor peruano está adoptando otros estilos de vida, de modo que se preocupa por cambiar los alimentos de su canasta diaria que son altos en azúcar y grasas saturadas, por productos saludables y que ofrezcan un alto contenido nutricional.
3. Conviene aprovechar la poca exploración en el consumo de las microalgas como el cushuro para potenciar la diferenciación de los productos a ofrecer, lanzando al mercado no solo un producto con alto valor nutricional, sino también un producto con alto valor cultural pues en la promoción de los productos se deberá resaltar el origen de esta microalga, convirtiendo al producto en uno más novedoso y atractivo al consumidor.
4. En cuanto refiere a posibles sustitutos para la mermelada y jalea, dos los productos que se pretende ofrecer, tanto en Lima Metropolitana como en Estado Unidos, se encuentran alimentos de consumo típicos durante el desayuno que en su mayoría son endulzados con azúcar; sin embargo, aprovechando la tendencia al consumo saludable, se lograría obtener la preferencia por parte de los consumidores al ofrecer un producto que lo pueden consumir durante el desayuno y que a la vez es saludable y nutritivo.
5. Para obtener una mayor aceptación por parte de los consumidores y ganarnos su fidelidad a la marca, se deberá tener muy en cuenta las promociones y descuentos de su

preferencia, de modo que, ya sea por lanzamiento de un nuevo producto o de forma periódica, este tipo de beneficio adicional para con el consumidor hará que este se identifique con la marca, además de que será una buena opción para atraer a nuevos clientes interesados en productos saludables por medio de las promociones.

6. Por último, del análisis del sector se concluye que existe un mercado en constante crecimiento para los productos que se pretende ofrecer con la implementación del proyecto tanto en Perú como Estados Unidos. De modo que, de llegar a implementar el proyecto, se espera obtener una respuesta favorable de parte de los consumidores.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Introducción

- El Comercio. (2019). En tiempos de octógonos, ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable-noticia/?ref=ecr>
- Funiber. (2020). Base de datos internacional de composición de alimentos. Cushuro o Nostoc deshidratada (alga). Recuperado de <https://www.composicionnutricional.com/alimentos/CUSHURO-O-NOSTOC-DESHIDRATADA-ALGA-4>
- Ipsos. (2018). Alimentación y vida saludable en Lima. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Krivosos, E., Morrison, J., & Cangiani, E. (2015). Trade and Food Security: Links, Processes, and Prospects. *Frontiers of Economics and Globalization*, 15, 15-30. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/S1574-871520150000015002>
- Koo, W. (2019). Jaleas y Mermeladas de Fruta Perú Exportación 2019 septiembre. AgrodataPERU. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2019/10/jaleas-y-mermeladas-de-fruta-peru-exportacion-2019-septiembre.html>
- Koo, W. (2020). Quinoa Harina Perú Exportación 2019 Diciembre. Agrodata Perú. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2020/01/quinoa-harina-peru-exportacion-2019-diciembre.html>
- Ley N° 30021. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 15 de junio del 2017.
- Mercado de snacks con ingredientes naturales en EE.UU.: estas son las opciones para Perú. (28 de abril del 2019). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercado-snacks-ingredientes-naturales-ee-uu-son-opciones-peru-265069-noticia/?ref=gesr>
- Palomino, M. (2017). La "alimentación saludable", una ley que causa polémica en Perú: PERÚ ALIMENTACIÓN (análisis). *EFE News Service*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1912970434?accountid=2839>
- “Participación de EE.UU. como destino de las exportaciones peruanas cae 11.7%, su punto más bajo en más de 30 años”. (24 de noviembre del 2019). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comercio-entre-peru-y-estados-unidos-se-debilita-advierte-comex-noticia/?ref=gesr>

Factores Políticos

- Comisión Multisectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CMSAN). (2013). Perú: Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2013 – 2021. Recuperado de <https://plataformacelac.org/politica/292>
- Decreto Legislativo N° 1332. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 18 de abril del 2017.

Gestión. (18 de agosto de 2020). Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/cinco-tendencias-de-consumo-que-la-pandemia-ha-originado-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nndc-noticia/?ref=gesr>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2011). Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ - E.E.U.U. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2009). *Lista arancelaria del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/eeuu/espanol/Lista_Arancelaria_PERU.pdf

Ministerio de la producción. (2017). CDE: Centros de Desarrollo Empresarial [Informe]. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/landing/cde/index.html>

Municipalidad de Lima. (s.f.). Centros de Desarrollo Empresarial en línea. Recuperado de <https://www.descubrelima.pe/centro-de-desarrollo-empresarial/#servicios-empresariales>

Factores Económicos

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). Reporte de Inflación 2019. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Evolución de las exportaciones e importaciones. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_export_import.pdf

Exportaciones peruanas registran la tasa más baja de los últimos años: retroceden 40.7% en marzo. (5 de mayo del 2020). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-registran-la-tasa-mas-baja-de-los-ultimos-anos-retroceden-407-en-marzo-noticia/?ref=gesr>

“Inteligo proyecta que PBI se contraerá más de 5% en 2020, la peor caída desde la década de los 80”. (10 de abril del 2020). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-inteligo-proyecta-que-pbi-se-contraera-mas-de-5-en-2020-la-peor-caida-desde-la-decada-de-los-80-covid-19-economia-peruana-nndc-noticia/?ref=gesr>

Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023. (2019). Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

Statement on highlighting the importance of msme in the time of covid-19. (2020). World Trade Organization. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/covid19_s/proposals_s.htm

Factores Sociales

- Buchholz, K. (25 de enero de 2019). Gran mayoría de los estadounidenses interesados en alimentos saludables. *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/chart/16796/us-interest-in-healthy-food/>
- Hales, C., Carroll, M., Fryar, C., & Ogden, C. (2020). Prevalence of Obesity and Severe Obesity Among Adults: United States, 2017–2018. *NCHS Data Brief*, 360, 1-8.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Emigración Internacional de peruanos: Características de los Hogares de Origen y de los Receptores de Remesas 2014, 2016 y 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1713/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por años calendario y edades simples 1995 - 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>
- Ipsos. (2018). Alimentación y vida saludable en Lima. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Martínez C. (14 de octubre de 2019). La migración al consumo saludable. *Arellano*. Recuperado de https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/10/elcomercio_2019-10-14_04.pdf
- Olivares, F y Lozano, G. (2019). “Tendencias de consumo de la industria alimentaria”. Building a better working world. Recuperado de https://www.ey.com/es_mx/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
- Pajuelo, J., Torres, L., Agüero, R., & Bernui, I. (2019). El sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal en la población adulta del Perú. *Anales de La Facultad de Medicina*, 80(1), 21–27. <https://doi.org/10.15381/anales.v80i1.15863>
- Pérez-Lloréns, J. (2020). Microalgae: From staple foodstuff to avant-garde cuisine. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21, 100221. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100221>
- Ponce, E. (2014). Nostoc: un alimento diferente y su presencia en la precordillera de Arica. *IDESIA*, 32(2), 115-118.
- Statista. (2017). Preferences in healthy food in LatAm 2016. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/797811/preferences-healthy-food-latam/>
- Statista. (2020). Forecast of the overweight population share in Peru from 2010 to 2025. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1166466/overweight-population-share-forecast-in-peru>
- Statista. (2020). U.S. population: Usage of sugar from 2012 to 2024. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/281248/us-households-usage-of-sugar-trend/>

Trust for Americas Health. (2019). Tasas de obesidad en Estados Unidos con altos récords históricos. Recuperado de <https://www.tfah.org/article/tasas-de-obesidad-en-estados-unidos-con-altos-records-historicos/>

Factores Tecnológicos

Boston Consulting Group. (14 de octubre de 2020). Mercado de pagos digitales se proyecta a un crecimiento anual de 12% hasta el 2023 en Latinoamérica. Recuperado de <https://www.bcg.com/en-pe/press/13october2020-digital-payments-market-projected-to-grow-twelve-percent-annually-until-2023-in-latin-america>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2019). Reporte oficial de la Industria Ecommerce en Perú. Recuperado de <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>

“Concytec financiará 100 proyectos de despegue comercial de innovación”. (2019). *Concytec*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1898-concytec-financiara-100-proyectos-de-despegue-comercial-de-innovacion>

Galeano S. (14 de mayo de 2020). El impacto del coronavirus en el eCommerce de Estados Unidos, en cifras. *Marketing 4 Ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/el-impacto-del-coronavirus-en-el-ecommerce-de-estados-unidos-en-cifras/>

Innovate Perú. (2019). “Concurso Capital semilla para Emprendimientos Innovadores”. Ministerio de la Producción. Recuperado de <https://innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-emprendimiento/217-concurso-capital-semilla-para-emprendimientos-innovadores>

ISIL. (2020). Hábitos de Consumo Online. Tercer estudio de E-commerce en Lima Metropolitana y Callao ISIL 2020. Recuperado de <https://landing.isil.pe/wp-content/uploads/2020/02/estudio-isil-habitos-de-consumo-online-2020.pdf>

Statista. (2020). Retail e-commerce sales in the United States from 2017 to 2024. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>

Factores Ecológicos

“Desarrollan métodos de cultivo alternativo para mitigar la sobre explotación del Nostoc”. (18 de septiembre del 2019). Universidad Científica del Sur. Recuperado de <https://www.cientifica.edu.pe/noticias/desarrollan-metodos-cultivo-alternativo-para-mitigar-la-sobre-explotacion-del-nostoc-video>

Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a los Estados Unidos. (2015). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf

Perú: Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015 – 2021. (2015). Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <https://plataformacelac.org/politica/249>

Perú: Programa de Desarrollo Económico Sostenible y Gestión Estratégica de los Recursos Naturales en las regiones de Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Junín y Pasco. (2015). Ministerio del Ambiente. Recuperado de <https://plataformacelac.org/programa/1348>

Plagas y enfermedades de las plantas. (s.f.) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (*FAO*). Recuperado de <http://www.fao.org/emergencias/tipos-de-peligros-y-de-emergencias/plagas-y-enfermedades-de-las-plantas/es/>

Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPAS). (2010). Ministerio de Salud. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>

Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). (2016). Dirección General de Salud Ambiental (Digesa). Recuperado de www.digesa.sld.pe/expedientes/leyes-reglamentos.aspx

Poder de los Proveedores

Agrorural. (2015). Aguaymanto fresco. Recuperado de <https://www.agrorural.gob.pe/productos/aguaymanto-fresco/>

Boletín de Abastecimiento y Precios Mayoristas en el Mercado Mayorista de Lima (GMML) y Mercado de Frutas N° 2 (MM N°2) - Abril 2020. (2020). Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574757/sisap-gmml-mm2-01abr20.pdf>

Cheese consumption is growing among Americans. (2019). Dairy Foods. Recuperado de <https://www.dairyfoods.com/articles/93559-cheese-consumption-is-growing-among-americans>

Es la hora de aprovechar el delicioso potencial del tumbo. (22 de enero 2020). Agencia Agraria de Noticias. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/es-la-hora-de-aprovechar-el-delicioso-potencial-del-tumbo-20693>

Ipsos. (2015). Liderazgo de productos comestibles. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2015.pdf>

MRI - Simons. (2020). EE. UU.: consumo de mantequilla de maní 2019. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/281221/us-households-consumption-of-peanut-butter/>

Paramonga Agro Industrial. (2020). Nuevos productos. Recuperado de <http://www.agroparamonga.com/productos.php?id=Azucar&cod=Azucar-Rubia-Especial#>

8.850 agricultoras de comunidades campesinas del Perú se empoderan como líderes de cadenas productivas. (16 de octubre de 2019). Agencia Agraria de Noticias. Lima, 16 de octubre. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/8-850-agricultoras-de-comunidades-campesinas-del-peru-se-emp-20034>

Poder de Compradores

- Agriculture and Agri-Food Canada. (2019). Market Overview – Peru. Recuperado de <https://www.agr.gc.ca/eng/international-trade/market-intelligence/reports/market-overview-peru/?id=1552492306821>
- Ipsos. (2016). El ama de casa: cada vez más jefa de hogar. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-ama-de-casa-cada-vez-mas-jefa-de-hogar>
- Ipsos. (2018). Solo a 10% de amas de casa le atrae los sorteos, más de la mitad prefiere el 2 x 1. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/solo-10-de-amas-de-casa-le-atrae-los-sorteos-mas-de-la-mitad-prefiere-el-2-x-1>
- Ipsos (2020). El hombre peruano, perfil y roles. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-67-de-hombres-peruanos-decide-la-compra-de-alimentos-para-el-hogar>
- LaMontagne, L. (2015). MarketingSherpa Consumer Purchase Preference Survey: Demographics of customer reasons to follow brands' social accounts. Marketing Sherpa. Recuperado de https://www.marketingsherpa.com/article/chart/demographics-why-customer-follow-brands-social-media?_ga=2.137243248.1120516700.1589788765-872542288.1589788765
- Mermeladas. (s.f.). Industrias Alimentarias. Recuperado de <http://www.iamb.pe/1-12-mermeladas>
- Mermeladas y jaleas de frutas. (s.f.). Multifoods. Recuperado de <http://www.multifoodsperu.com/es/productos/mermeladas-y-jaleas>

Rivalidad entre competidores

- Koo, W. (2019). Jaleas y Mermeladas de Fruta Perú Exportación 2019 septiembre. Agrodata Perú. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2019/10/jaleas-y-mermeladas-de-fruta-peru-exportacion-2019-septiembre.html>
- Koo, W. (2020) Quinoa Harina Perú Exportación 2019 Diciembre. Agrodata Perú. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2020/01/quinoa-harina-peru-exportacion-2019-diciembre.html>

Amenazas de sustitución

- Boyine B. (2020). Mid – and third – tier refrigerated. Frozen and Refrigerated Buyer Magazine. Recuperado de <https://mydigitalpublication.com/publication/?i=676441>
- Boyine B. (2020). Mid – and third – tier refrigerated. Frozen and Refrigerated Buyer Magazine. Recuperado de <https://mydigitalpublication.com/publication/?i=676441>
- Shahbandeh M. (30 de octubre de 2020). Sales of the leading margarine and spreads brands of the U.S. 2020. Statista. Recuperado de: <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/188760/top-margarine-spread-butter-blend-brands-in-the-united-states/>

Statista Research Department. (13 de noviembre de 2020). U.S. population: How many jars of Nutella peanut butter have you eaten in the last 30 days? Statista. Recuperado de: <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/926486/amount-of-nutella-peanut-butter-eaten-usa/>

Barreras de Entrada

Burstein, D. (2017). Quick Analysis: Amazon could have bought any food retailer. Why Whole Foods? And how should retailers react? Marketing Sherpa Blog. Recuperado de https://sherpablog.marketingsherpa.com/consumer-marketing/ecommerce-eretail/quick-analysis-whole-foods-amazon/?_ga=2.146680308.1120516700.1589788765-872542288.1589788765

“Cómo venderles a los supermercados - Se busca el producto ganador”. (2016). Peru Pymes - Portal de Empresas. Recuperado de http://perupymes.com/noticias/como-venderle-a-los-supermercados?fbclid=IwAR1vm5PazVNV-4jgozbA8vKlZJdPAKO0et_4UBwNnGGtbeS2KmgphDR0VGQ

Ipsos. (2015). Liderazgo de productos comestibles Lima Metropolitana 2015 Recuperado de https://kupdf.net/download/igm-liderazgo-en-productos-comestibles-2015-ipsos-peru-2015_59d154d808bbc5745a687087_pdf

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2020). 2007999100 - las demás confituras, jaleas y mermeladas de frutas u otros frutos. Recuperado de https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=2007999100

Statista Research Department. (13 de noviembre de 2020). Most eaten brands of jams, jellies and preserves in the U.S. 2020. *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/278173/us-households-most-eaten-brands-of-jams-jellies-and-preserves/>

Statista Research Department. (13 de noviembre de 2020). Consumption of jams, jellies and preserves in the U.S. 2020. *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/278138/us-households-consumption-of-jams-jellies-and-preserves/>

Statista Research Department. (2020). Brands of breakfast cereals (hot) consumed in the U.S. 2020. *Statista*. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/280091/us-households-brands-of-breakfast-cereals-hot-consumed/>

“10 requerimientos técnicos para ser proveedor de Walmart”. (2017). Ekomercio. Recuperado de <https://blog.ekomercio.com.mx/diez-requerimientos-tecnicos-para-ser-proveedor-de-walmart>

Análisis del sector

Euromonitor. (2020). Breakfast Cereals – United States. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

Euromonitor. (2020). Breakfast Cereals – Perú. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

Euromonitor. (2020). Sweet Spreads – United States. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

Euromonitor. (2020). Sweet Spreads – Perú. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/StatisticsEvolution/index>

