

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE
PAPILLA A BASE DE OCA Y QUINUA EN LIMA METROPOLITANA**

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

AUTOR

Charlon Heston Silva Torres

ASESOR:

Eduardo Nicolas Kieffer Begazo

Lima, julio, 2020

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad evaluar el impacto de las variables macroeconómicas y microeconómicas en el desarrollo de una planta productora de papilla a base de oca y quinua en lima metropolitana. Con ello se busca identificar la mejor estrategia de posicionamiento en el mercado. El producto surge como respuesta a dos problemas latentes en la alimentación infantil peruana. Por un lado, la anemia y por otro la obesidad. La oca presenta alto contenido de hierro, ideal para mejorar la hemoglobina mientras que la quinua es un superalimento que ayuda a controlar los niveles de colesterol en la sangre. Estos alimentos son bastante populares en la sierra central y sur del Perú y se busca su producción y comercialización industrial a nivel de lima metropolitana. Para lograr el objetivo de identificar la viabilidad estratégica de la planta de producción se recurre a un análisis PESTEL para el macroentorno, las 5 fuerzas de PORTER para el microentorno y el análisis FODA para la consolidación y cruce de información. Finalmente, se reafirma la viabilidad del proyecto con la búsqueda de la diferenciación como estrategia genérica. Esto con la finalidad de resaltar la naturaleza del producto, así como sus propiedades nutricionales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE COMPOTAS Y SIMILARES EN LIMA METROPOLITANA ..	5
2.1	Datos de las principales marcas de compotas	7
2.2	Análisis de precios en el mercado 2019	10
2.3	Papillas caceras como sustitutos a las importadas	12
3.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
3.1	Factores demográficos	14
3.2	Factores económicos	22
3.3	Factores Político – Legal.....	27
3.4	Factores Ecológicos	29
4.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	33
4.1	Poder de negociación de los compradores	33
4.2	Poder de negociación de los proveedores	34
4.3	Amenaza de productos sustitutos	35
4.4	Amenaza de nuevos competidores	37
4.5	Dinámica de la competencia	38
5.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	39
5.1	Visión.....	39
5.2	Misión	39
5.3	Objetivos	39
5.4	Análisis FODA.....	40
5.5	Estrategia Genérica	43
6	CONCLUSIONES	44
7	BIBLIOGRAFÍA	46
8	ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales importadores de compotas en el Perú.....	5
Tabla 2. Precios en S/. de las compotas según el supermercado.....	10
Tabla 3. Precio promedio en S/. una compota en Lima Metropolitana.....	10
Tabla 4. Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas	14
Tabla 5. Calificación de la matriz EFI.....	40
Tabla 6. Matriz de Estrategias.....	42



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución en la cantidad (Tm) de compotas importadas al Perú	6
Figura 2. Variación real de la importación (Tm) de compotas con base en 2012.....	6
Figura 3. Colado de pera Heinz de 113g.....	8
Figura 4. Colado de melocotón Agú de 113g	9
Figura 5. Confitura de mango Gloria de 113g	9
Figura 6. Variación de los precios respecto al promedio	11
Figura 7. Tasa de desempleo en Lima Metropolitana.....	15
Figura 8. Evolución de la PEA y PET en Lima Metropolitana.....	16
Figura 9. Ingreso real promedio per cápita en Lima Metropolitana	17
Figura 10. Variación real del ingreso promedio per cápita en Lima Metropolitana	18
Figura 11. Gasto real promedio per cápita en Lima Metropolitana	19
Figura 12. Variación real del gasto promedio per cápita en Lima Metropolitana	19
Figura 13. Estructura del gasto promedio per cápita mensual en el Perú - 2018.....	20
Figura 14. Participación del gasto promedio per cápita de cada grupo – Perú 2018	21
Figura 15. Evolución del “GINI” en el Perú y regiones	22
Figura 16. Crecimiento del PBI en Latinoamérica.....	23
Figura 17. Nivel de inflación	24
Figura 18. Tasas Activas en moneda nacional - 2019.....	26
Figura 19. Advertencias Publicitarias	28
Figura 20. Código de colores	31
Figura 21. Uso consuntivo del agua (hm ³).....	32
Figura 22. Matriz IE.....	41

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la inclinación de la población por el consumo de productos saludables y nacionales ha tenido un crecimiento considerable. Según La República, la consultora Kantar Worldpanel ha reportado que en el 2019 el 87% de las familias peruanas piden a las empresas que desarrollen productos más nutritivos. Asimismo, casi el 60% de los padres opta por la nutrición como prioridad máxima en sus hijos, seguido por la educación y el bienestar físico. Respecto al cambio en la alimentación en los últimos tres años, el 66% de los peruanos incrementó su dieta en frutas y verduras (La República, 2018). Estas cifras dan soporte sobre el cambio en los hábitos de consumo de las familias peruanas y además muestran una clara afinidad por la alimentación saludable.

Por otro lado, en el Perú la anemia afecta al 43.6% de los niños menores de tres años. Para el 2021 el gobierno planea reducir esta cifra hasta un 19% pero aún sigue siendo una cifra alarmante (Zavaleta, 2017). Este contexto es contrastado con el problema de la obesidad, la mala alimentación y la falta de actividad física en los niños. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) los niños que se encuentran entre los 5 y 9 años el 17.5% presenta problemas sobrepeso y el 14.8% obesidad. Para el caso de los niños menores de 5 años, el 2% presenta obesidad y el 4% sobrepeso (MINSAL, 2015). Es así que en una entrevista para el diario Gestión, Gustavo Rosell, director general de la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, señaló:

“Por un lado, en el país tenemos la malnutrición por déficit, que causa desnutrición y anemia, especialmente, en niños y gestantes; y del otro, la malnutrición por exceso de consumo de alimentos de alto contenido energético y bajo valor nutricional, llámese ultra procesados o comida chatarra” (Gestión, 2019).

El observatorio de nutrición y estudio del sobrepeso y obesidad manifiesta que la malnutrición infantil está vinculada a tres problemas nutricionales. El primero de ellos es la

deficiencia de alimentos que en consecuencia origina a la desnutrición crónica. El segundo problema es la carencia de alimentos ricos en hierro que conlleva a la anemia. Finalmente, el tercer problema es la obesidad infantil que es originada por un exceso en el consumo de comida rápida (RPP Noticias, 2018).

Tal como lo señala el Instituto Nacional de Salud (INS), la población de menores de edad en nuestro país no solo presenta el problema de sobrepeso y obesidad; sino también presenta signos de anemia, problema que afecta el desarrollo físico y psicomotor de los mismos. Para combatir esto, recomiendan llevar en la lonchera escolar alimentos que puedan aportar entre el 10 al 15 % de los requerimientos energéticos totales (INS, 2015).

Es en este contexto en el que se plantea la elaboración y comercialización de papillas de oca y quinua con una planta de producción en lima metropolitana. Este producto, gracias a la oca, sería una excelente fuente de minerales esenciales (especialmente hierro) para el cuerpo humano. También, con la quinua se lograría mejorar la digestión y regular los niveles de colesterol en la sangre de los niños. Con ello se busca combatir dos de los tres problemas nutricionales anteriormente. Estos serían: la carencia de alimentos ricos en hierro y la obesidad infantil). Cabe recalcar que, el producto no busca ser un suplemento alimenticio y dietético, por el contrario, busca posicionarse como un complemento en la alimentación de los menores de edad. Este aporte de propiedades alimenticias será comentado a continuación.

Tal como lo señala La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), una característica fundamental de la quinua es que es una excelente fuente de proteínas (FAO, 2019). Asimismo, su alto porcentaje de fibra dietética lo convierte en un alimento ideal que actúa como depurador del cuerpo eliminando las toxinas y residuos dañinos para el organismo. Esta información es apoyada por Carlota Reviriego, nutricionista de la revista “guiainfantil”. Ella resalta el gran poder antioxidante y el aporte de magnesio y calcio, minerales de gran importancia para el crecimiento, que contiene

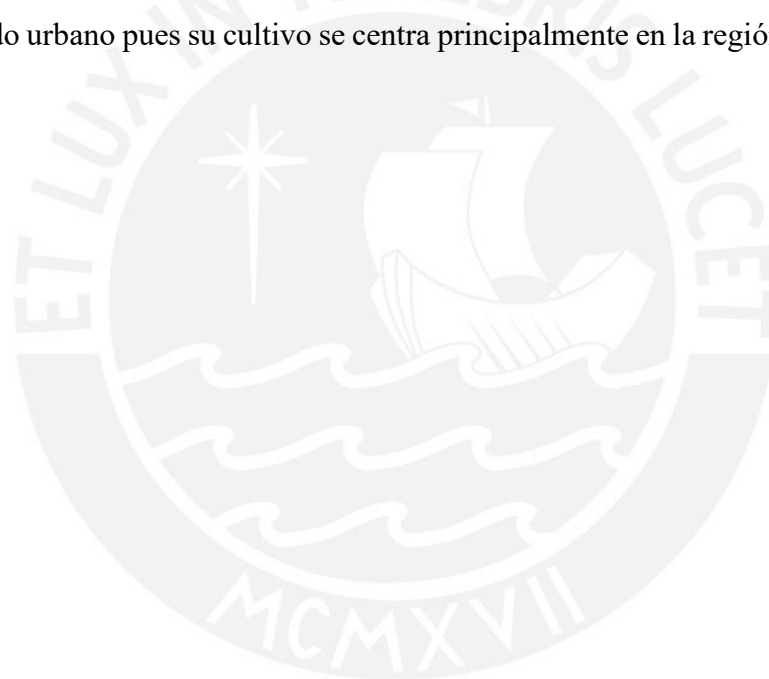
la quinua. Asimismo, hace énfasis en el gran contenido de proteínas y potasio; y, además, la excelente fuente de fibra alimenticia que es el superalimento de la quinua. Ella recomienda que, para evitar posibles complicaciones de irritación estomacal en los niños, es necesario realizar un correcto lavado de los granos de quinua previos a su cocido (Reviriego, 2018).

Por su parte, la oca es un alimento con alto contenido en vitamina C, B2 y Hierro. Entre sus muchas funcionalidades se puede resaltar la producción de hemoglobina y mioglobina, favorecimiento de la digestión, control de los niveles de colesterol en la sangre y el fortalecimiento de los dientes y huesos (Leyva, 2019). Existen diversas fuentes sobre la composición nutricional de la oca; en todas se mencionan su gran fuente de minerales. Dependiendo la variedad de la oca, esta puede llegar a tener un 70% de hierro de lo requerido diario (Deckard, 2017).

Según el portal web AlertaEconómica, la producción de quinua a nivel nacional incrementó en 9.9% respecto al 2018 impulsado principalmente por la exportación a EEUU y China (AlertaEconómica, 2019). La popularidad de este superalimento se ha incrementado a nivel nacional e internacional a partir del año 2013 cuando fue revalorada a nivel mundial por la Asamblea General de las Naciones Unidas. (Gestión, 2019). Producto de esta mayor exposición, el consumo interno también ha experimentado un alza. Según datos oficiales del MINAGRI¹ hasta el 2013 el consumo per cápita de quinua estaba alrededor del 1.12 (MINAGRI 2015). Sin embargo, en el 2019 el consumo per cápita anual de granos llega alrededor del 2.3 y se plantea terminar el 2021 con ratio de 3.5 kilogramos por persona (MINAGRI 2019).

¹ Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

Caso distinto sucede con el consumo de la oca. En el Perú, el tubérculo más popular es la papa, el cual pasó de un consumo anual per cápita de 76 Kg en el 2005 a 89 Kg en el 2016 (Gestión 2016) y con una alta demanda a nivel internacional. Es así que el gobierno viene impulsando la producción y consumo de este tubérculo con lo cual espera llegar al 2021 a un consumo anual per cápita de 92 Kg (Andina 2019). Esto en consecuencia disminuye la producción y exposición al mercado de otros tubérculos como lo son la oca, el olluco y la mashua. Como lo señala el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), la oca es un tubérculo que se cultiva principalmente con fines de autoconsumo y es usado principalmente como fuente de carbohidratos (INIA 2018). De esto se puede rescatar la baja popularidad de la oca en el mercado urbano pues su cultivo se centra principalmente en la región andina del Perú.



2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE COMPOTAS Y SIMILARES EN LIMA METROPOLITANA

Para el 2018 el mercado limeño estaba compuesto principalmente de productos importados de México, Colombia y Costa Rica. Existen empresas nacionales que empezaron sus operaciones recientemente como bio-Pitsi y Unilex Perú; pero cuyo impacto todavía no se ve reflejado en su market share. Respecto a los productos importados, la Tabla 1 muestra el valor FOB 2018 por cada empresa importadora con lo cual se puede estimar su participación de mercado en la ciudad.

Tabla 1 Principales importadores de compotas en el Perú

Importador	Marca	País de Origen	FOB (M USD)	Porcentaje (%)
I.T.N. S.A.	Heinz	México	570,4	30
G W YICHANG & CIA S A	Heinz	México	497,2	26
GLORIA SA	Pulpafruit	Colombia	451,5	24
QUIMICA SUIZA SA	Agú	Costa Rica	353,4	19
HIPERMERCADOS TOTTUS SA	Tottus	Costa Rica	27,2	1

Nota. Tomado de “Comercio exterior importaciones y exportaciones” del portal web Veritrade, 2019.

Se puede apreciar una gran diferencia entre el primer y segundo producto más importado de compotas por el Perú. Heinz con más del 50% del valor FOB de todas las importaciones y la colombiana Pulpafruit con aproximadamente el 24%. Esto es un indicador del dominio que mantiene Heinz en el mercado nacional.

Por otro lado, durante casi 10 años, el mercado peruano de compotas ha estado dominado principalmente por Heinz y Agú. Sin embargo, a partir del 2015 Gloria decidió ingresar al mercado. En el primer año, su cantidad ofertada se mantuvo conservadora pues necesitaba ver

la reacción del mercado frente a sus productos. Al parecer la aceptación del público fue bastante buena pues para su segundo año en el mercado su oferta experimentó un cambio muy considerable, ver figura 1.

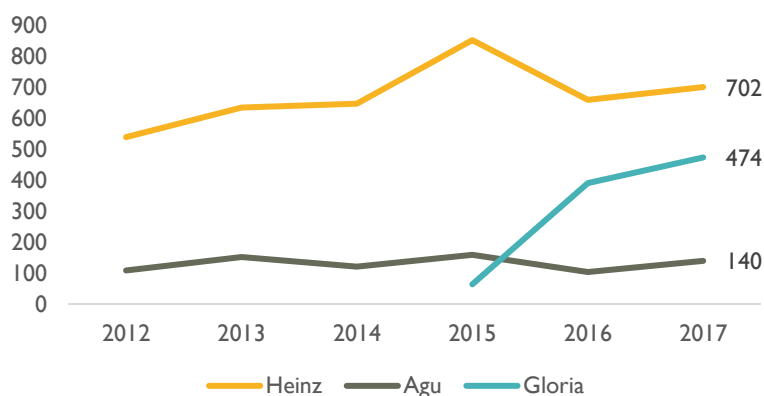


Figura 1. Evolución en la cantidad (Tm) de compotas importadas al Perú

Tomado de “Comercio exterior importaciones y exportaciones” del portal web Veritrade, 2019.

Cabe resaltar que aparentemente en la Figura 1 las dos marcas con mayor presencia nacional mantuvieron su cuota de oferta constante. Es decir, no hubo incrementos muy significativos a excepción de Heinz en el 2015 pero que para el 2016 regresó a su rango habitual. Sin embargo, para poder apreciar mejor las variaciones de la oferta de ambos productos y también la cantidad total importada al Perú se presenta la Figura 2.

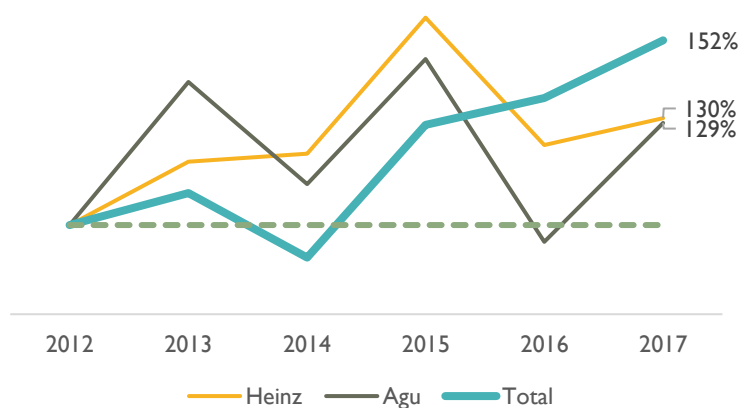


Figura 2. Variación real de la importación (Tm) de compotas con base en 2012

Tomado de “Comercio exterior importaciones y exportaciones” del portal web Veritrade, 2019.

Para este análisis no se toma en cuenta a Gloria debido a que esta recién ingresó al mercado nacional en el 2015. Se puede observar que en gran medida el mercado cambia en función a como varía la oferta de Heinz o Agú. Asimismo, se aprecia que la oferta del mercado; es decir, las importaciones totales de compota al Perú, han vendido en aumento en los últimos años después de una caída en 2014. Ese año el país experimentó una desaceleración de crecimiento al pasar de un 5.8% en el 2013 a un 2,4% en el 2014. Esto como consecuencia de un menor crecimiento del consumo e inversión. Una de las causas de este escenario fue el efecto del cambio climático que impactó negativamente en la producción agropecuaria y pesquera. Ello conllevó a una contracción importante en la actividad primaria. La demanda interna pasó de 7% en el 2013 a un 2.2% en el 2014 (MEF, 2014). Esta considerable disminución en la demanda interna explica en gran medida la disminución en la oferta total de compotas a mercado nacional. Agú se ajustó al mercado, pero Heinz fue en contra pues para ese año tuvo un ligero crecimiento en sus importaciones.

Otro punto a analizar es el año 2016. En este periodo se aprecia una disminución significativa en la oferta por parte de Heinz y Agú. Incluso este último llega a valores menores del 2012. Por el contrario, la oferta total del mercado continúa en crecimiento. Esto se logra explicar por la incorporación de Gloria en el 2015. En la gráfica 1 se logra apreciar que para el 2016 cambia su posición conservadora por una más agresiva. Esto provoca que tanto Heinz como Agú cedan su cuota de mercado y por ende disminuyan sus importaciones. Es así que, como consecuencia de este cambio en la demanda por parte de Gloria, la oferta general del mercado crece, pero los dos mayores competidores tienen que disminuir su participación.

2.1 Datos de las principales marcas de compotas

HEINZ

Es la marca líder a nivel nacional. Sus productos están hechos a base de frutas sin colorantes, conservantes ni sabores artificiales. Actualmente cuenta con variedad de sabores

entre las que resaltan el sabor a pera y manzana que vienen en presentaciones de 113 y 170 gramos. Su fortaleza nutricional radica en su alto contenido de Omega 3 y vitamina C. Un gran problema que enfrenta el producto es su uso de azúcar como segundo ingrediente principal. La OMS recomienda evitar el consumo de azúcares en niños en la medida de lo posible porque les genera problemas con los dientes, sobrepeso y fortalece carácter adictivo hacia estos (OMS, 2010). Se estima que por cada producto de 113 gramos hay aproximadamente 15.7 gramos de azúcar lo que equivale a dos cucharadas cafeteras de azúcares (El poder del consumidor 2015).



Figura 3. Colado de pera Heinz de 113g

Tomado de página web de Plaza Vea (2019). Compotas y Colados

AGÚ

Como vimos anteriormente, Agú ha mantenido un crecimiento casi constante manteniendo su oferta sin muchas oscilaciones. También presenta variedad de sabores y la base de sus productos son naturales. Ofrecen una sola presentación de 113 gramos. Su fortaleza radica en su alto contenido de Vitamina C lo cual es muy importante para fortalecer el sistema inmune de los niños. Similar al producto anterior, su problema principal radica en su contenido de azúcar que no es recomendable en los niños.



Figura 4. Colado de melocotón Agú de 113g

Tomado de página web de Plaza Vea (2019). Compotas y Colados

GLORIA

Gloria, líder en el sector lácteos a nivel regional, lanza al mercado su producto de colados. También propone variedad de productos con la manzana y el plátano como referentes y resalta por su buen contenido de vitamina C. Sus únicas presentaciones son de 113 gramos. Gloria decide entrar en el mercado de comida para bebés con el objetivo de diversificar sus productos de consumo masivo y a su vez aprovechar el poder logístico que maneja en la región (El Comercio, 2016).

En síntesis, se puede apreciar que las tres marcas usan como base productos naturales sin colorantes, conservantes ni sabores artificiales. La presentación estándar es 113 gramos, aunque Heinz ofrece una segunda opción de 170 gramos. Asimismo, su base nutricional radica en su importante contenido de vitamina C el cual es muy beneficioso para los niños. Por otro lado, es necesario resaltar el problema común que enfrentan: el contenido de azúcar como endulzante.



Figura 5. Confitura de mango Gloria de 113g

Tomado de página web Vivanda (2019). Compotas y Colados

2.2 Análisis de precios en el mercado 2019

Para el 2019, los tres productos con mayor presencia en el mercado peruano se comercializan principalmente a través de supermercados y farmacias. Es así que mediante la información de los sitios web se logró consolidar la información de precios para los tres productos y otros que se ofrecen en las cadenas. Esto se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Precios en S/. de las compotas según el supermercado

Marcas	Wong	Plaza Vea	Vivanda	Metro	Tottus
Heinz	3.45	2.50	3.45	2.89	3.79
Agú	---	1.99	2.20	---	---
Gloria	3.20	2.90	3.20	2.90	---
Otros	3.80	3.80	3.99	3.80	3.99

Nota. Tomado de las páginas web de cada supermercado (2019). Compotas y Colados

Como se puede observar el precio de cada producto varía según el centro de venta. Respecto a supermercados se aprecia que Wong mantiene los precios más elevados para los productos de compotas. Respecto a la marca Agú, dispone de productos a muy bajo precio en comparación al resto. Para estimar el precio promedio de la compota en el mercado limeño se utiliza el precio promedio de cada compota en los diferentes supermercados y luego este es ponderado según el *market share* que se estimó en la Tabla 1. Con esto se elaboró la Tabla 3.

Tabla 3. Precio promedio en S/. una compota en Lima Metropolitana

Marcas	Precio Prom	Participación
Heinz	3.216	56%
Agú	2.095	24%
Gloria	3.05	19%
Otros	3.876	1%
PROMEDIO	2.92	

Tal como se mencionó anteriormente, Agú en general presenta los precios más bajos del mercado a pesar de solo contar con un 24% de participación. Por su parte Heinz, quien aún es el claro dominador de la industria, propone precios más elevados muy seguro de la fidelidad de su demanda. Un punto resaltante es el “Otros” expuesto. Como se aprecia, tanto en la Tabla 2 y Tabla 3 los precios son bastante elevados en relación a las tres marcas dominantes. Esto debido a que las nuevas industrias compiten en parte con las economías de escala que poseen las marcas ya posicionadas. Es por ello que los precios son más elevados. Por otro lado, un punto a favor que poseen y aprovechan es la calidad de sus productos pues al ser procesados en menor escala se adecúan con mayor facilidad a los nuevos requerimientos del mercado. Para poder apreciar a mayor detalle el margen de desviación en precios que poseen las marcas respecto al promedio calculado se construye la Figura 6.

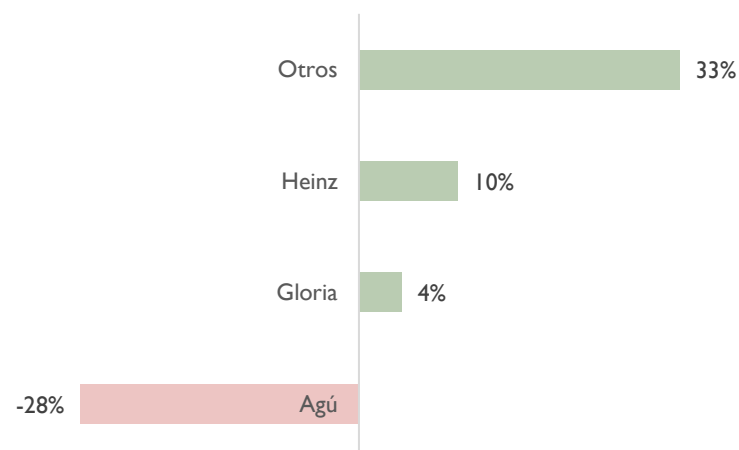


Figura 6. Variación de los precios respecto al promedio

Como se esperaba, el precio de productos nuevos en la industria está aproximadamente un 33% superior al promedio ponderado en el mercado debido a que las grandes empresas tienen a su favor las economías de escala por lo que pueden reducir su margen de precio. Es necesario mencionar que en gran medida las marcas con los precios elevados están enfocados en un público de nivel socioeconómico elevado. Es así que apuestan por la generación de

utilidades en relación al margen costo beneficio. Contrario a lo que apuestan principalmente Agú y Heinz que sus utilidades se ven respaldadas por el volumen de ventas.

2.3 Papillas caceras como sustitutos a las importadas

Como vimos anteriormente, el mercado de compotas está claramente dividida por los productos industriales y comercializados en los supermercados y farmacias; y las papillas y colados preparados de manera cacera. Respecto al segundo punto, este surge como respuesta principalmente a la desconfianza de la naturaleza y beneficio que mencionan las marcas sobre sus productos.

La alimentación complementaria, adecuada y segura, debe empezar alrededor de los 6 meses manteniendo la lactancia hasta los dos años o más. Entendiéndose, alimentación complementaria como *“(...) el proceso que se inicia cuando la leche materna no es suficiente para cubrir los requerimientos nutricionales del lactante, por lo tanto, son necesarios otros alimentos y líquidos, además de la leche materna”* (OMS, 2019).

Es así que la alimentación complementaria es súper importante en el desarrollo de los niños. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, existe desconfianza sobre el valor nutricional que los productos dicen contener.

Esta desconfianza se ha incrementado en general para la industria de consumo masivo. Por ejemplo, para mediados del 2019 Indecopi² sancionó a Leche Gloria Sociedad Anónima - Gloria S.A. y Nestlé Perú S.A. con una multa que asciende a las 1014.89 UIT equivalente a la fecha en S/ 4'262,538. Esto debido a que dichas empresas emitieron publicidad engañosa ya que anunciaban la venta de productos lácteos a base de leche de vaca cuando en realidad esto era falso (Gestión, 2019).

² Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi)

Caso similar sucedió en la industria de la alimentación para niños. Para agosto del 2019, la Gerencia de Supervisión y Fiscalización (GSF) del Indecopi detectó que algunas compotas para bebés incumplían parámetros exigidos. Entre las irregularidades que se encontraron, es necesario recalcar la contradicción entre el orden de los ingredientes declarados por las empresas y la fórmula cuali- cuantitativa de éstas. Además, no se mencionaban los aditivos alimentarios ni los minerales añadidos (La República, 2019).

Situaciones como las descritas líneas arriba han llevado a que las personas opten por la papilla cacera como opción más confiable para fortalecer la dieta complementaria del menor. Esta porción más conservadora respecto al consumo de productos industriales tiene ventaja en el sentido de poder adecuar la mezcla según se crea preferente. Sin embargo, el problema al que está expuesto esta práctica es al consumo de tiempo pues realizar estas actividades para la alimentación del niño demanda tiempo y energía.

Más adelante se explicará a detalle las normas legales que rigen en el sector alimenticio peruano. Todo esto con el objetivo de poder recuperar la confianza del consumidor; y, también ofrecer a la población productos acorde a la demanda. Asimismo, un punto a mencionar es el esfuerzo puesto en eliminar la publicidad engañosa y brindar información transparente y clara a las personas sobre lo que están consumiendo.

Como señala Isabel Rincón, gerente de Categoría Baby & Child Care de Kimberly Clark, el mercado peruano de productos para bebé en general se mueve por el segmento “value”. Es decir, el principal criterio de compra es el precio de los productos. Sin embargo, las nuevas tendencias indican una migración al segmento “Premium” en los que se opta principalmente la calidad del producto (El Comercio, 2019). Todo esto producto del mayor acceso a la información que ahora existe sobre la correcta alimentación; y, además respaldado por el incremento en el poder adquisitivo y vigente crecimiento de la clase media limeña.

3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

3.1 Factores demográficos

Según datos del INEI, la población peruana en el 2019 será de 32 131 400 compuesta por un 49.6% de hombres y un 50.4% de mujeres. (INEI, 2019). Según datos de CPI³, aproximadamente siete millones y medio de peruanos se encuentran entre 25 y 39 los cuales, con 23.6%, representan el mayor segmento de edad. Por otro lado, a nivel de lima metropolitana, el nivel socioeconómico con mayor participación es el NSE C con 42.6% mientras que el más bajo es el NSE E con 5.6% (CPI, 2019). En el Cuadro N° 1 se puede observar la distribución de la población limeña a través de las zonas geográficas de la región y también la estructura socioeconómica presente en los distritos.

Tabla 4. Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
GALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

Nota. Tomado de “Perú: Población 2019” por CPI, 2019.

El tema del empleo es un factor importante pues, como se mencionó anteriormente, el problema del tiempo en la preparación de las papillas caceras es un problema para los padres contemporáneos que principalmente se encuentran trabajando. Asimismo, mediante el empleo

³ COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA (CPI)

el poder adquisitivo de las familias se incrementa por lo que podrán adquirir el producto de estudio sin muchas dificultades. Es así que se espera que la tasa de desempleo esté a lo mínimo posible.

Según el informe desarrollado por el INEI sobre la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana para el año 2019, la tasa de desempleo cayó ligeramente de 6.7 en el 2018 a 6.6 en el 2019. Si comparamos el 3Q18 vs 3Q19 dicha tasa se mantiene constante 6.1. Todo esto en un contexto en la tasa más alta de los últimos 5 años se registró en el 1Q19 con un 8.2 y la más baja en el 3Q14 con 5.4. Asimismo, a lo largo de estos 5 años los periodos de mayor desempleo son los 2 primeros trimestres de cada año, mientras que los dos últimos este indicador disminuye. Finalmente, es necesario mencionar que el valor obtenido para el 2019 presenta límite superior de 6.7 y un límite inferior de 5.5 el cual nos indica que incluso la tasa podría subir ligeramente en 0.1 pero podría bajar incluso 1.1 puntos, todo esto por cuestiones estadísticas y nivel de significancia de la muestra (INEI, 2020). La variación de este indicador se observa en la Figura 7.

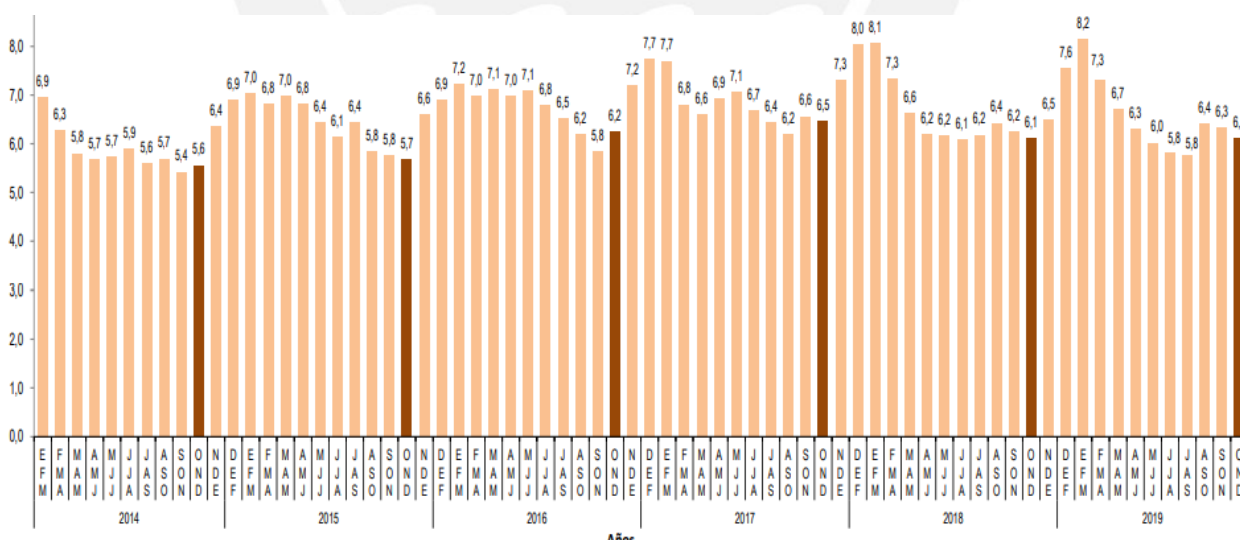


Figura 7. Tasa de desempleo en Lima Metropolitana

Nota. Tomado de INEI (2020) en Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana.

Otro punto a tener en cuenta en este ámbito es como ha ido evolucionando la población económicamente activa (PEA) y la Población en Edad de Trabajar (PET) en los último 5 años. Esto con el objetivo de ver la tendencia de dicha población y poder estimar escenarios y asunciones. Esta información se plasma en la Figura 8.

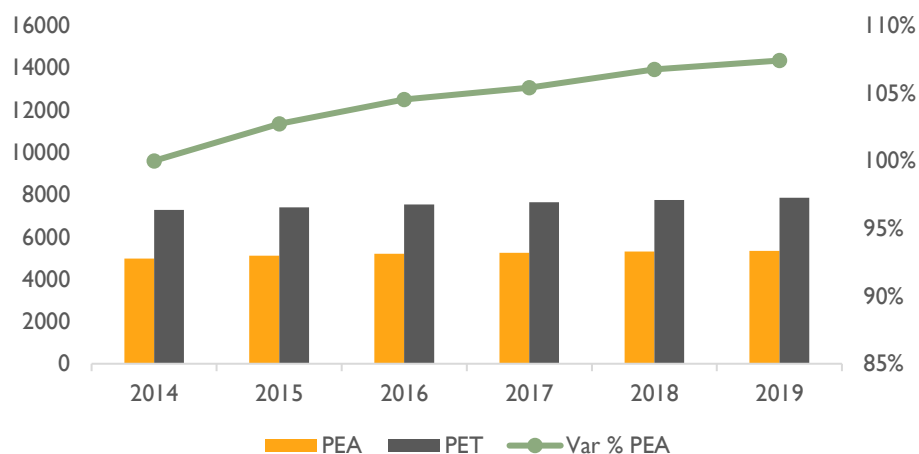


Figura 8. Evolución de la PEA y PET en Lima Metropolitana

Nota. Tomado de INEI (2020) en Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana.

Se aprecia un ligero crecimiento en la PEA durante estos 5 años. Caso similar con la PET. Esto nos indica de un escenario futuro positivo para la inversión pues como mencionamos anteriormente una tendencia positiva de la PEA está relacionado con un incremento de consumo interno por lo que con una apropiada oferta se puede generar utilidades de alto retorno en distintos sectores a nivel de lima metropolitana.

Otro tema a tener en consideración es como la población peruana distribuye sus ingresos y gastos. Según el reporte sobre la evolución de la pobreza monetaria 2007-2018 publicado por el INEI, Lima Metropolitana es la región que más ingresos promedio percibe con alrededor de 1303 soles en el 2018 mientras que la Selva Rural es la que se encuentra en lado extremo negativo recibiendo solo alrededor de 422 soles per cápita promedio en el 2018 (INEI, 2019). Desde ya se puede apreciar la gran diferencia monetaria que existe en el país.

Esta gran diferencia de ingreso, plasmado a nivel país, también se puede observar a nivel lima metropolitana. De todas las personas que perciben ingresos, se agrupan desde la que menos gana hasta la que más ingresos recibe. Seguido se les agrupa por quintiles donde el quintil 1 es el grupo de población que percibe los ingresos más bajos y el quintil 5 el grupo de personas que reciben los salarios más altos. Este análisis se plasma en la Figura 9.

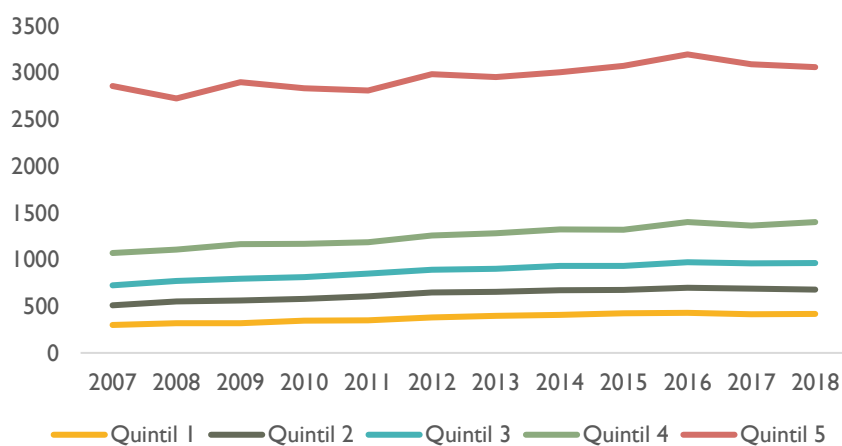


Figura 9. Ingreso real promedio per cápita en Lima Metropolitana

Nota. Tomado de INEI (2019) en Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018.

Claramente se observa que la diferencia entre el 20% de la PEA que percibe mayor ingreso en lima metropolitana y el 20% subsiguiente es muy significativa. Esto ya nos indica que a nivel metropolitano existe una gran brecha salarial entre las personas. Asimismo, el quintil 5 tiene ingresos promedio per cápita muy superiores a los demás. Su rango varía alrededor dos mil soles por arriba que los que pertenecen al cuartil 4. Un punto importante a destacar, es que en realidad dentro del quintil 5 existe todavía una brecha muy diferencia en lo que respecta a ingresos per cápita. Si en vez de quintiles, se usara deciles el quintil 5 estaría conformado por el decil 9 y decil 10. Lo sorprende llega a que para el 2018, la población perteneciente al decil 10 percibía ingresos promedio per cápita de alrededor S/. 4070 mientras que los pertenecientes al decil 9 tenían ingresos per cápita promedio de S/. 2050. Esto nos muestra la gran diferencia salarial que existe en lima metropolitana. Probablemente, si se

tomara segmentos del 5% la diferencia entre el grupo de personas con mayores ingresos y el grupo subsiguiente también existiría una diferencia considerable.

Por otro lado, un punto a tomar en cuenta es analizar cómo han venido evolucionando dichos ingresos promedios per cápita en los últimos años. Para ello se plantea como año base el 2007 y se va calculando el *upside* o *downside* de este indicador. El resultado se muestra en la Figura 10.

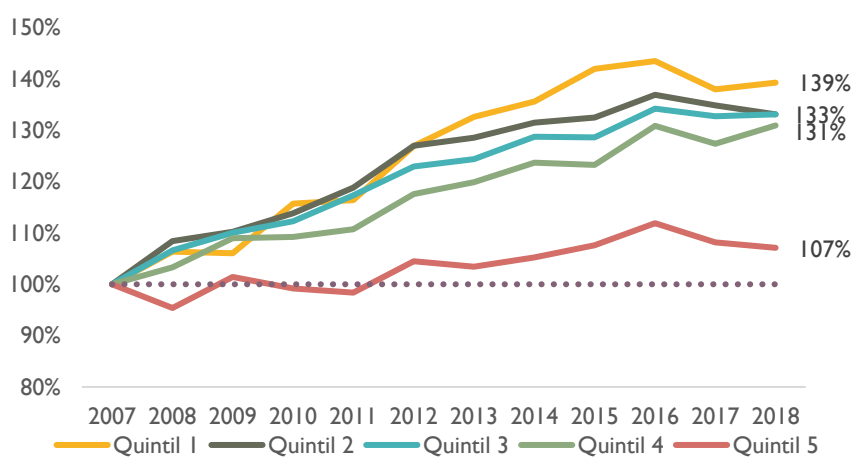


Figura 10. Variación real del ingreso promedio per cápita en Lima Metropolitana

Esto nos muestra que a pesar de la gran diferencia salarial que existe en Lima, en los últimos años los quintiles inferiores han experimentado un incremento salarial significativo. Se podría considerar que en estos más de 10 años se ha visto un incremento en la clase media lo cual es conveniente para la economía de un país y una mejor calidad de vida para las personas. Este hallazgo es importante para el proyecto en estudio pues un mayor incremento salarial en las personas haría que su capacidad adquisitiva sea capaz de poder involucrar productos de alimento complementario como el que se está proponiendo.

Por el lado de gasto, se espera que el grupo de personas pertenecientes al quintil 5 tengan mayor capacidad de compra. Sin embargo, a diferencia de los ingresos, aquí el *gap* entre el

quintil 5 y 4 es alrededor de S/. 1000. Asimismo, la diferencia entre los quintiles menores a 4 los valores no presentan un margen de diferencia muy notorio. Esto se refleja en la Figura 11.

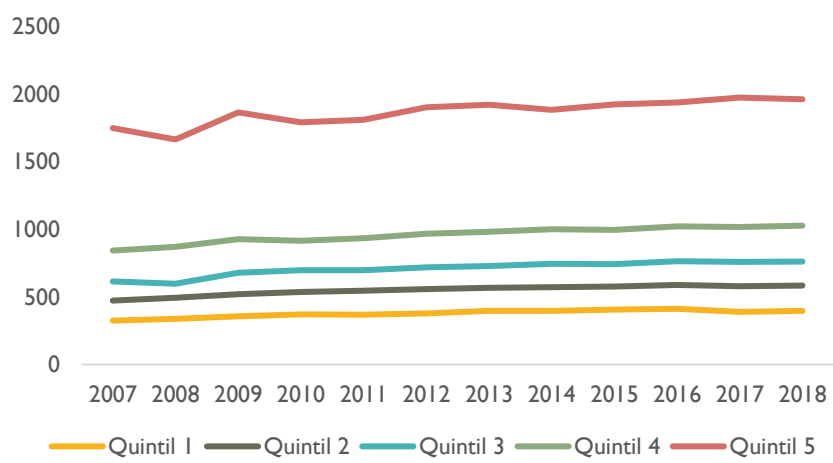


Figura 11. Gasto real promedio per cápita en Lima Metropolitana

Nota. Tomado de INEI (2019) en Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018.

Similar al análisis de ingresos, en el quintil 5 existe todavía una brecha diferencial si se clasificaría en grupos más selectos. Si este 20% se redujera a 10% entonces el margen de diferencia estaría alrededor de S/.1000 soles en gasto promedio per cápita. Esto deja al 10% de la población limeña que poseen mayores gastos con un promedio per cápita de S/. 2490 para el año 2018. Si evaluamos cómo ha evolucionado el dinero destinado a gastos por quintiles se llega a la Figura 12.

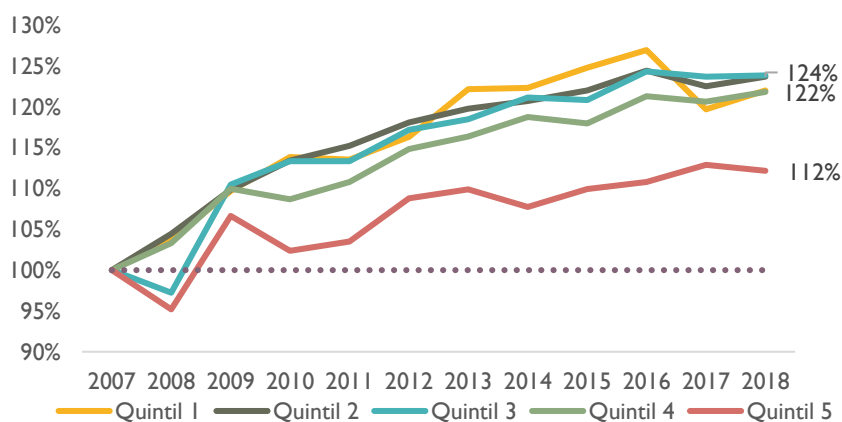


Figura 12. Variación real del gasto promedio per cápita en Lima Metropolitana

En este caso en general todos los quintales presentaron un incremento notorio. El primer quintal incrementó su gasto en 61% desde el 2007 y un 4.5% respecto al 2017. Los quintales dos, tres y cuatro que conforman el 60% de la PEA se experimentaron un incremento alrededor de 33%. El quintal 5 solo experimentó un 16% respecto al 2007 y 1.75% respecto al 2017. Esto también nos muestra una economía de mayor consumo en el que la clase media ha aumentado su presencia y por ende ahora son nuevos puntos de oferta para las empresas.

Respecto a los grupos de gasto, según datos de INEI, para el 2018 el grupo de mayor demanda fue Alimentación, esto incluye todo lo consumido dentro del hogar. Como segundo grupo se encuentra Hogar el cual incluye alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles. Finalmente, como tercer punto encontramos al grupo restaurantes y hoteles con un promedio per cápita de S/. 100 mensual (INEI, 2019). Si bien la data es a nivel nacional, podemos percibir que Lima metropolitana no debe estar muy alejado de lo plasmado en la Figura 13.

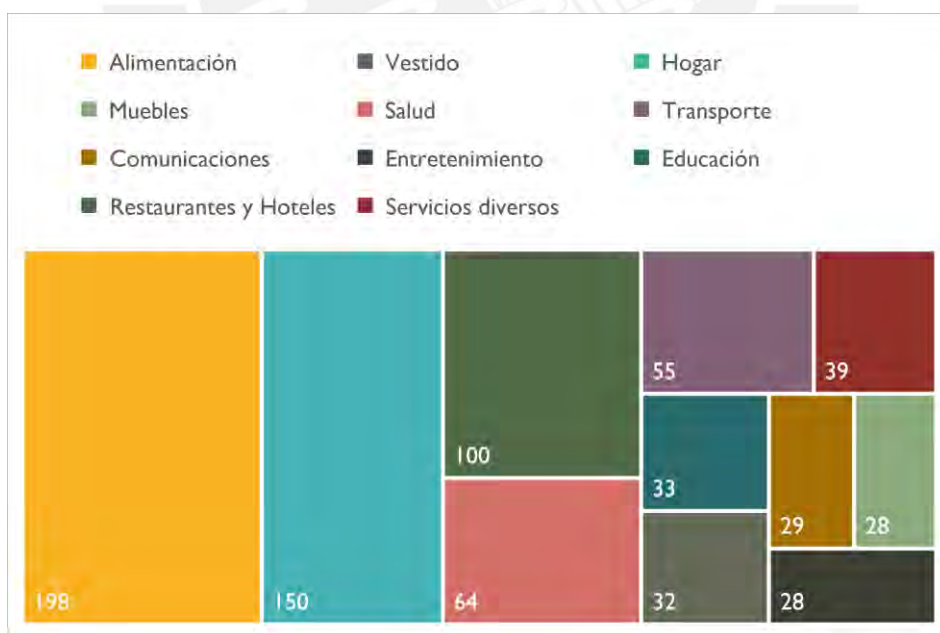


Figura 13. Estructura del gasto promedio per cápita mensual en el Perú - 2018

Nota. Tomado de INEI (2019) en Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018.

Con el objetivo de ver como esta porción de gasto ha variado desde el 2007 hasta ahora, se ha construido la Figura 14. En ella se puede apreciar que el porcentaje inicial (2007) que las personas destinaban al grupo alimentación ha experimentado una caída. Esto no quiere decir que se gaste menos en alimentación ahora que en el 2007, sino que del total de gasto actual lo destinado a dicho sector es menor que en el 2007. Caso contrario sucede con Hogar que en la actualidad su participación dentro del presupuesto de gasto per cápita mensual a nivel nacional se ha incrementado en comparación al 2007. También es necesario recalcar cambios de menor magnitud hacia un mayor consumo en vestido, educación, entretenimiento y servicios. Esto también es un indicador del cambio de actitud del peruano frente a sus opciones de gasto.

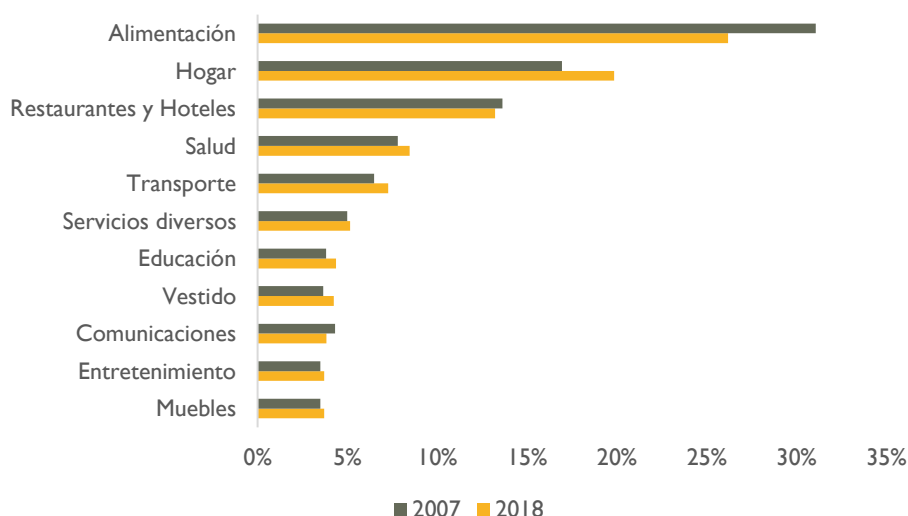


Figura 14. Participación del gasto promedio per cápita de cada grupo – Perú 2018

Para terminar, el último punto a tener presente en el análisis demográfico es la desigualdad que existe en el país y en especial en Lima Metropolitana que es la región de estudio. Un indicador muy utilizado para dimensionar este criterio es el coeficiente de GINI. Este coeficiente es estimado principalmente como medida a la desigualdad que existe en un país. Dicho valor varía entre “0” y “1” donde cero expresa una igualdad completa y 1 una desigualdad total (INEI 2018). Para poder tener un panorama completo de la desigualdad en el país y en especial en Lima metropolitana se construyó la Figura 15.

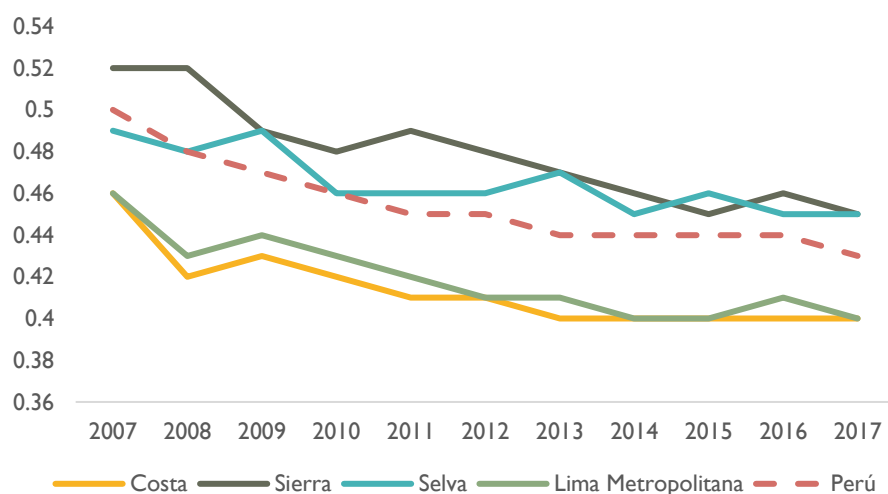


Figura 15. Evolución del “GINI” en el Perú y regiones

Tomado de INEI (2017) en Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016.

Tal como lo menciona Luis Castillo, analista del BCRP, en su paper “Regional Dynamics of Income Inequality in Peru” entre el 2007 y 2012 se ha visto una importante reducción del índice, pero esta no ha sido constante. A partir del 2012 el indicador se ha desacelerado y ha intentado tomar una tendencia plana. Esto sucede en cada una de las series, con la costa y lima metropolitana como mayor ejemplo de esta tendencia (Castillo, 2020).

Para el caso de estudio, se espera continuar con bajas en los valores del índice. En especial en lima metropolitana que, como se observa en la gráfica, después de casi 6 años consecutivos de reducción, en el 2016 sufrió un pequeño incremento de 0.2 puntos. Si bien para el 2017 el valor se redujo de nuevo, se espera que para escenarios futuros el valor oscile entre los que se obtuvo a partir del 2014.

3.2 Factores económicos

Para el cierre del 2019 el PBI del país acumuló una expansión de 2.3% menor al 4.0% observado en el 2018. Según el reporte de inflación del BCRP del 2019, esta desaceleración de la actividad económica se explica por el impacto de eventos transitorios que afectaron la producción primaria y por la moderación del crecimiento de la producción no primaria. Los

sectores que más se contrajeron son la pesca y manufactura vinculada (-0.7), servicios (-0.4), manufactura no primaria (-0.2) y el resto de segmentos (-0.4). Se espera que para el 2020 las estas actividades tendrán un rebote significativo incluyendo a la minería y manufactura vinculada (+0.6). Con esto se espera un PBI para el 2020 de 3.8 con igual valor para el 2021 (BCRP, 2019). Las proyecciones de PBI de a nivel de países de Latinoamérica se muestra en la figura 16.

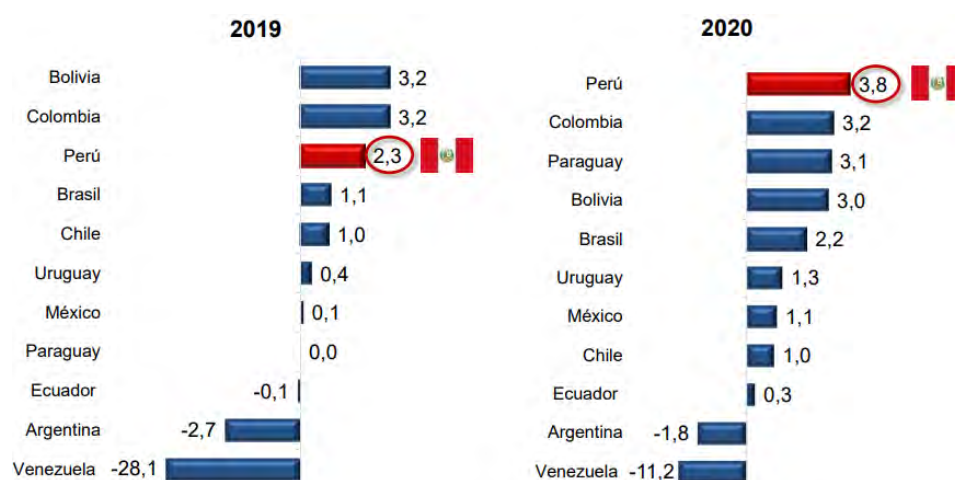


Figura 16. Crecimiento del PBI en Latinoamérica

Tomado de BCRP (2019) en Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2021

Como se explica en el reporte de inflación 2019 publicado por el BCRP, la caída en el PBI para el 2019 frente a lo que se esperaba (2.7) se debe principalmente a la reducción en las exportaciones, principalmente mineras y pesqueras. Asimismo, la caída de la inversión pública y la desaceleración del consumo privado también influyeron en el PBI calculado. Sin embargo, para el 2020 el escenario es más optimista pues se espera la recuperación de exportaciones, la incorporación de nuevas minas, un mayor impulso en la inversión pública, y un contexto de condiciones externas más favorables (BCRP, 2019). En este escenario se espera que el Perú pueda liderar el crecimiento latinoamericano frente a sus *peers* en Latam. Este contexto es

bastante alentador para el proyecto de estudio pues una mayor inversión pública implica mejores condiciones de trabajo para los peruanos y también apoyo a la industria nacional.

Respecto a la inflación, el BCRP maneja un rango meta de 1 a 3 por ciento. La tasa de inflación anual del IPC se ubicó en 2.04% al mes de agosto y la tasa de inflación subyacente fue 2.20% la cual presenta mayor incertidumbre pues es muy volátil. En general, todos los indicadores tendenciales de inflación se ubicaron dentro del rango meta. Para alimentos y bebidas en el 2018 se alcanzó una tasa de 1.07% y se espera que para el 2019 el indicador suba hasta 1.78%. Es necesario mencionar que los servicios con mayor crecimiento inflacionario fueron los de educación consecuentes del reajuste de matrícula escolar y el aumento de pensiones en las universidades e institutos. Por otro lado, los servicios de comidas fuera del hogar y “otros servicios personales” presentaron tasas menores como reflejo de la disminución de costos por mano de obra por la mayor disponibilidad de trabajadores extranjeros (BCRP, 2019).



Figura 17. Nivel de inflación

Tomado de BCRP (2019) en Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2021

Respecto a la contribución positiva esta fue de 1.6 y la negativa -0.62. En el primer caso, los rubros que generaron mayor contribución fueron: Matrícula y pensión de enseñanza (0.54), Electricidad (0.26) y Comidas fuera del hogar (0.22). Dada la naturaleza del proyecto, en el que el uso de agua y electricidad son constantes, es necesario mencionar que el consumo de agua aportó en 0.09. Por otro lado, los rubros que aportaron mayor contribución negativa fueron: La carne de pollo (-0.25), Cebolla (-0.13) y el transporte nacional (-0.07) (BCRP, 2019).

Por otro lado, es necesario resaltar la buena gestión del BCRP pues en noviembre del 2019 se redujo la tasa de interés de referencia a 2.25% nivel que mantuvo todo diciembre. Este cambio se realizó en base a un escenario en el que se esperaba la baja del crecimiento de la economía frente a lo que se tenía estimado inicialmente. Con ello se logra equilibrar la oferta y demanda del mercado interno y así impulsar la economía mediante el consumo, crédito y las exportaciones. Como se señala en el reporte de inflación anual del BCRP, el directorio enfatizó que la decisión tomada sobre la reducción de la tasa no implica necesariamente reducciones adicionales. Además, mencionó que se encuentran pendientes atentos a la nueva información sobre la inflación y determinantes, para evaluar ajustes a la política monetaria (BCRP, 2019). Este contexto es muy favorable para levantamientos de capital pues las tasas del mercado se han reducido producto de la política monetaria del BCRP. Es así que el financiamiento de capital del objeto de estudio se vería favorecida por este contexto.

El movimiento de las tasas de interés es un indicador a considerar debido a que será clave al momento de decidir el financiamiento del proyecto. Para tener acceso a esa información se usa la base de datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que actualiza de manera diaria las tasas activas en moneda nacional de las distintas entidades bancarias. Para construir la Figura 18 se tomó esta data con las entidades que se tenía información. Cada valor representa el valor de cierre del último día hábil de cada mes.

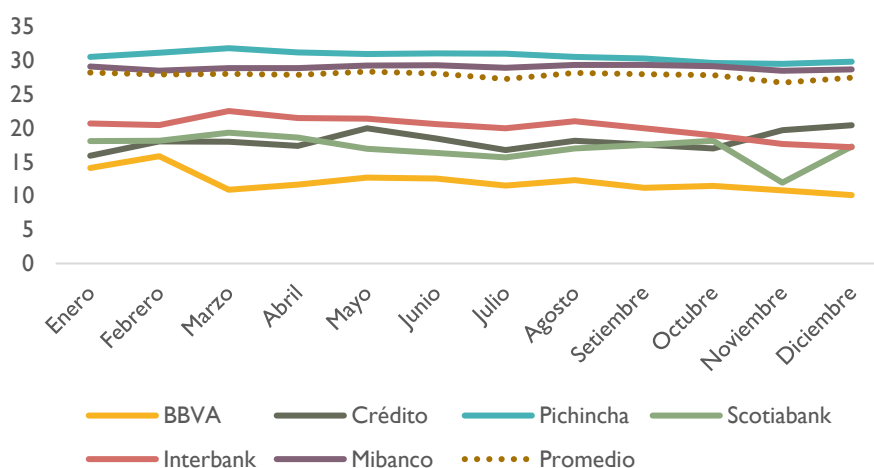


Figura 18. Tasas Activas en moneda nacional - 2019

Tomado de SBS (2020) en Tasa de interés promedio del sistema bancario

Se puede apreciar que en general las TEAs en moneda nacional de cada entidad bancaria no han sufrido cambios significativos pues se han mantenido en un rango definido por cada banco. Por otro lado, la diferencia que existe entre las TEAs de cada banco es debido a que cada una tiene sus condiciones, requerimientos y términos. Es decir, por ejemplo, el banco Pichincha y Mibanco tienen tasas más elevadas que BBVA o Scotiabank debido a que sus requerimientos para el levantamiento de capital son menores que los que solicitan los bancos de tasas más bajas. En otras palabras, sus exigencias son menores que el BBVA o Scotiabank. Esto está asociado a que los bancos que tienen tasas más altas asumen un riesgo de *default* mayor por lo que esperan un retorno también elevado.

Finalmente, es bueno resaltar la estabilidad macroeconómica que tiene el Perú el cual se ve representado como un país sólido para hacer inversiones pues su riesgo de impago es bajo. Todo esto considerando que el Perú se encuentra en la clasificación de naciones emergentes de América Latina. Las calificaciones de S&P y Fitch no han cambiado desde el 2013 y la de Moody's viene constante desde mediados del 2014. Lo descrito hace referencia a la deuda a largo plazo en moneda extranjera. A nivel regional, el Perú se encuentra como el segundo país con mejor calificación crediticia solo superado por Chile. El Perú comparte esta posición con

Colombia y Panamá que tienen ratings similares. Las tres calificadoras más importantes no cambiaron su calificación a pesar de la inestabilidad política que se experimentó a mediados del 2019. Todo esto producto de los sólidos balances fiscales y externos, así como políticas macroeconómicas creíbles y consistentes (El Peruano 2019).

3.3 Factores Político – Legal

La actual coyuntura política sumerge al Perú en un nuevo periodo de inestabilidad. El presidente Martín Vizcarra decidió disolver constitucionalmente el Congreso Nacional. Esto ha provocado gran aceptación y apoyo por parte de los ciudadanos, pero a su vez sus opositores han decidido suspenderlo temporalmente de sus funciones acusándolo de haber dado un golpe de estado. Es así que la confrontación de poderes por parte del ejecutivo y gran parte del legislativo llegan a un punto crítico de no reconciliación. Para el final del 2019 se decidió que en enero del 2020 la población peruana elegirá a los nuevos miembros del congreso disuelto.

Actualmente se encuentra vigente la Norma Técnica Peruana 209 038 (Envasado y Etiquetado) la cual determina la información que debe llevar todo alimento envasado que se ofrece al consumidor nacional. En esta se menciona que la etiqueta de los alimentos debe contener información acorde a la composición y origen del producto que se ofrece. Todo ello con el detalle apropiado que no induzca al error o confusión del consumidor final (Indecopi, 2009).⁴

En el 2018 se aprobó la Ley N° 30021, “Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes” mediante el Decreto Supremo N° 017-2017 –SA. En esta se establecen los parámetros técnicos sobre los alimentos procesados referentes al contenido de azúcar, sodio, grasas saturadas y grasas trans. Aquellos alimentos procesados que excedan el

⁴ Norma Técnica Peruana 209 038 (2009)

límite establecido en la norma tendrán que, de manera obligatoria, llevar las advertencias publicitarias que se muestra en la figura 19 según sea el caso de exceso (El Peruano, 2018).



Figura 19. Advertencias Publicitarias

Tomado de El Peruano (2018) en DECRETO SUPREMO N° 012-2018-SA

Asimismo, sigue vigente la ley de inocuidad de los alimentos, aprobada en el 2008 a través del Decreto Legislativo N° 1062. Dicha ley tiene por finalidad velar por el correcto procesamiento de los alimentos destinados al consumo humano.⁵ Respecto a los proveedores se remarcan seis obligaciones. En ellos se menciona el compromiso de la empresa con la supervisión y control sanitario durante toda la cadena productiva, la claridad y transparencia de la información y el asumir responsabilidad por incumpliendo de la ley y/o Codex Alimentarios (El Peruano, 2008).

Por otro lado, es necesario mencionar que la regulación sanitaria peruana de alimentos y bebidas contempla la obligatoriedad de la aplicación de las normas Codex en aditivos alimentarios, residuos de plaguicidas y de medicamentos veterinarios en alimentos, y en las normas del producto (MINSA, 2009).

⁵ Ley de Inocuidad de los alimentos (2009)

Finalmente, en el 2006 se aprobó la “Norma Sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas” mediante la Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA. En ella se menciona que la aplicación del sistema HACCP es de carácter obligatorio tanto para personas naturales como jurídicas que operen en cualquier proceso de fabricación, elaboración e industrialización de alimentos y bebidas destinados tanto a mercados locales como internacionales. Esto debe sustentarse y documentarse en un “Plan HACCP” en el cual se debe registrar y detallar los siete principios del sistema. Además, de haber un cambio en el producto final o durante el proceso, este debe ser notificado a la dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud (MINSA, 2006).

3.4 Factores Ecológicos

En la Actualidad, se encuentra vigente la Ley N° 30884, esta regula el uso de plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. La ley tiene tres objetivos claros. El primero de ellos es contribuir con un ambiente equilibrado y adecuado para que una persona pueda vivir. El segundo punto se centra en la preservación del medio ambiente y, por último, alinear el uso del plástico hacia una economía circular (MINAM, 2019). Esto último hace énfasis en el fomento de la cultura del reciclaje y reutilización.

La aplicación de la ley está sujeta a toda persona natural o jurídica, pública o privada, que fabrique, importe, distribuya, comercialice, entregue, use y/o consuma, dentro del Perú, los siguientes bienes de plástico: Cualquier tipo de bolsas de plástico, sorbetes, recipientes, utensilios, botellas (PET), insumos para la elaboración de dichas botellas PET y otros bienes de base polimérica (MINAM, 2019). Las sanciones se relacionan con la entrega gratuita de bolsas de plástico, el cobro de estas un precio menor al consenso, entrega de bolsas que no son reutilizables y que generen contaminación, distribución de sorbetes; y, ser fabricante de bolsas y no brindar información veraz a las autoridades pertinentes (El Comercio, 2019).

Asimismo, a partir de agosto de 2019 entró en vigencia el impuesto al consumo de bolsas de plástico el cual es de S/. 0.10 para el vigente año, S/. 0.20 para el 2020 y así progresivamente hasta el 2023. Esto con la intención de desincentivar su uso y contribuir a la conservación del medio ambiente (El Comercio, 2019). Esto es un factor a tener muy presente puesto ley fue promulgada recientemente y que tiene un impacto muy importante en la comercialización de los productos. Para ello se plantean opciones como recipientes de vidrio, empaques de cartón, etc. Esto con el objetivo de estar alineados a la conservación del medio ambiente.

Por otro lado, la Ley N° 27314 – Ley General de Residuos Sólidos, establece los derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades, principalmente por parte de las empresas, respecto al manejo de los residuos sólidos. La gestión y manejos de estos residuos está orientado según el sector donde se originan. Para el caso de origen industrial, agropecuario, agroindustrial y/o instalaciones especiales, son normados, evaluados, fiscalizados y sancionados por los ministerios u organismos reguladores o de fiscalización correspondientes (El Peruano, 2004). Para el caso de investigación, estos residuos son netamente orgánicos por lo que su tratamiento es más sencillo. Estos pueden ser usados como alimento para animales o abono para sembríos (MINAM, 2016).

El Ministerio del Ambiente señala el manejo de residuos sólidos a través de 10 etapas. La primera de ellas es la minimización: Esta acción consiste en reducir al mínimo posible el volumen y peligrosidad de estos residuos. Para ello sugiere la aplicación de las ya conocidas 3Rs (reducir el volumen de nuestros residuos generados, reusar artículos que pueden ser utilizados más de una vez y reciclar artículos que pueden ser transformados nuevamente a su estado inicial). La segunda etapa es la segregación que consiste en agrupar determinados elementos físicos con características similares. El almacenamiento se realiza en recipientes que cumplan con las condiciones técnicas requeridas y forman parte de su manejo hasta su

disposición final. La recolección es el proceso de traslado de estos mediante un medio de locomoción seguro y apropiado (MINAM, 2016).

El reaprovechamiento consiste en la obtención de un beneficio del bien o artículo mediante la creatividad e imaginación de uso que se le puede dar. La comercialización hace referencia a la compra y venta de estos residuos sólidos con el objetivo de obtener un beneficio económico. El transporte es el proceso de desplazamiento de los residuos sólidos desde su lugar de origen hasta la planta de transferencia o relleno sanitario. Finalmente, la transferencia hace referencia al intercambio de los camiones recolectores de residuos hacia uno de mayor capacidad (MINAM, 2016).

	REAPROVECHABLE	NO REAPROVECHABLE
Metal	●	
Vidrio	●	
Papel y cartón	●	
Plástico	○	
Orgánico	●	
Generales		●
Peligrosos	●	●

Figura 20. Código de colores

Tomado de MINAM (2018) en APRENDE A PREVENIR LOS EFECTOS DEL MERCURIO.

Todo esto es señalado y detallado en el módulo “Educación ambiental para la prevención y recuperación ambiental”, proveniente del programa presupuestal 0136 “Prevención y recuperación ambiental” desarrollado por el ministerio del ambiente. Estas consideraciones son muy importantes a tener presente en la planta de estudio debido a que un buen manejo de residuos sólidos no solo genera una estabilidad medio ambiental y legal, también la imagen institucional se ve respaldada por el cuidado al medio ambiente. Si bien la naturaleza del

proyecto no implica la emisión de residuos altamente contaminantes, es necesario tener en cuenta los procesos para la aplicación en la planta.

Por último, dada la naturaleza del proyecto, es necesario tener presente el uso consiente del recurso hídrico; así como las regulaciones que están sujetas a él. Es así que actualmente se encuentra vigente la Ley 29338 – Ley de Recursos Hídricos la cual tiene por finalidad regular el uso y gestión integrada del agua, la actuación del Estado y los particulares en dicha gestión, así como los activos ligados a esta (MINAM, 2009). Las sanciones, obligaciones, disposiciones y otros se detallan en el documento oficial. Sin embargo, es necesario resaltar algunas obligaciones como el uso eficiente tanto técnico como económico del agua, evitar la contaminación de esta, instalación obligatoria de dispositivos de monitoreo y control del uso del agua y mantener la colaboración con las autoridades correspondientes cuando estas soliciten realizar las inspecciones.

Respecto al consumo de agua, el sector agrario es el que mayor recurso hídrico necesita. Para el caso del sector industrial, rubro al que pertenece el tema de investigación, su uso es considerablemente inferior. Se estima que desde 1993 al 2016 el uso del agua en este sector se ha incrementado aproximadamente 121% lo cual daría un incremento anual promedio de 3.5% (CIGA, 2017). Esto se aprecia en la Figura 21.

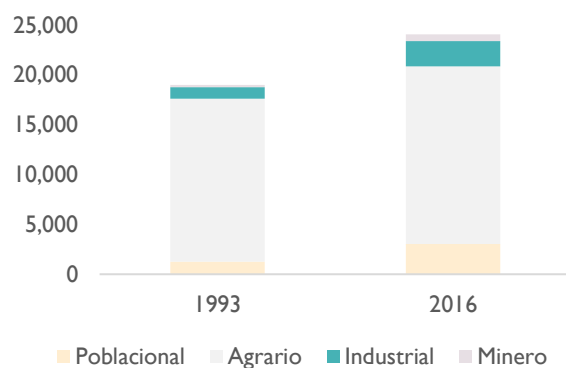


Figura 21. Uso consuntivo del agua (hm³)

4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

4.1 Poder de negociación de los compradores

El consumidor final de las empresas que comercializan las papillas son niños, pero los clientes son sus padres y/o amas de casa que se encargan de la alimentación de los mismos. El poder de negociación de los clientes dependerá del nivel sector socioeconómico en los que se encuentren y el estilo de vida que manejen. Podría considerarse que dicho poder es elevado pues tienen la facilidad de optar por otras marcas y productos. Según IPSOS, las amas de casa no solo se ven atraídas por los precios bajos, sino también por consumir productos naturales y de buena calidad. Asimismo, se señala que el 74% de las amas de casa optan por comprar en el mismo punto de venta por lo que no van con una idea premeditada del producto. Otro punto muy importante que señala el estudio es que la gran variedad de oferta que existe en la actualidad hace que estas sean más selectivas a la hora de comprar (IPSOS, 2016). Estos puntos son muy importantes pues como se menciona en el capítulo 2, Agú, Gloria y Heinz poseen gran parte del mercado limeño y también considerar que existen muchas otras marcas pequeñas por lo que la oferta será amplia. Es así que los compradores tienen a disposición variedad de opciones por lo que lograr su fidelización será muy importante. En base a esto se espera potenciar la inversión en publicidad los primeros años y optar por canales de venta masivos. La gran ventaja del proyecto es el valor nutricional que posee; así como su producción local por lo que se puede aprovechar dichos puntos para llegar al cliente.

Por otro lado, la opción de preparar papillas caceras siempre está vigente lo que conlleva a que el poder de negociación de los clientes aumente todavía más. Sin embargo, en este último caso, lo que disminuye este poder es el tiempo que estarían dispuestos a invertir en dicha preparación. Como se vio en el capítulo de aspectos macroeconómicos, a nivel metropolitano, la PEA se ha incrementado y la clase media es la que más ha experimentado cambios positivos en ingresos. Con ello se espera que la opción de preparar las papillas caceras se vea debilitada frente a la propuesta de estudio.

Es por ello que se podría considerar al poder de negociación de los compradores como medio alto pues existen diversas alternativas que el comprador puede elegir para obtener productos similares al que se producirá en la planta. Este elevado poder del consumidor se espera controlar con una adecuada promoción del producto en el que se pueda exponer su valor diferencial.

4.2 Poder de negociación de los proveedores

Ante la posibilidad de disponer de un productor local, para la producción de la papilla se necesitará la oca, quinua y azúcar. Según datos del MINAGRI, las regiones de Puno, Cusco y Apurímac representan el 58% de la producción nacional de Oca con un rendimiento promedio de 8340 Kg/Ha. Asimismo, el precio promedio entre las tres regiones es de 1.03 S/. x Kg con Apurímac como el más barato con 0.58 S/. x Kg (MINAGRI 2018). A nivel de lima metropolitana, el principal centro de distribución de la oca proveniente de todas las regiones del Perú es el Gran Mercado Mayorista de Lima (GMML) ubicado en el distrito de Santa Anita. Desde este punto se puede comprar la oca y llevarla hacia el destino de correspondiente. También, se puede negociar con los vendedores mayoristas para que la entrega se haga en la dirección que el comprador propone.

Es así que el riesgo respecto al poder de negociación de los proveedores es bajo pues existe una cantidad considerable de vendedores de oca provenientes de varias regiones del Perú. Asimismo, el mercado mayorista hace que encontrar un proveedor sea sencillo pues es allí donde los grandes y medianos ofertantes se reúnen. Además, como se vio líneas atrás el precio de la oca es barato en comparación a otros tubérculos. Con el objetivo de obtener materia prima de calidad se podría llegar a un acuerdo con el proveedor sobre la calidad de las ocas y la fidelización por parte de la empresa con la compra constante.

Respecto a la producción de quinua, Según la reciente nota técnica de granos emitida por el MINAGRI, las regiones que más producen este grano son Puno (50.4%), Ayacucho (19.9%)

y Apurímac (9.3%) de la producción nacional a 2017 de 78.7 mil toneladas. En Apurímac resaltan las provincias de Andahuaylas y Cotabambas (MINAGRI, 2018). Respecto a los precios promedio (S/. x Kg) en chacra, se resaltan a Puno con 3.83, Ayacucho con 3.77 y Apurímac con 3.46. De las tres regiones mencionadas solo Ayacucho mantiene su producción durante todo el año (MINAGRI, 2018). A nivel de lima metropolitana el precio promedio (en soles por kilogramo) ha disminuido de alrededor 9.78 a mediados de Julio del 2015 a 8.78 para mediados del 2016. Esto representa una caída de 10%. (MINAGRI, 2016). Para el 2018, el precio de la quinua en los mercados mayoristas de Lima metropolitana es alrededor de los seis soles al 2018 con el cual aún mantiene su tendencia a la baja.

Similar a la oca, los volúmenes de quinua se concentran en el gran mercado mayorista de Santa Anita por lo que es sencillo encontrar un proveedor y negociar sobre volúmenes y precios. Sin embargo, a diferencia de la oca, la quinua es bastante estacionaria y no se produce en todas las regiones. En base a esto, sería preferible negociar con un productor que comercialice quinua proveniente de la región Puno.

En general, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores, sobre todo con la oca, es bajo puesto que en el mercado peruano existe mucha oferta de estos productos. Gracias a ello se podría exigir características de calidad y traslado pues se estará ofreciendo una alianza comercial a largo plazo que sería beneficioso para ambas partes.

4.3 Amenaza de productos sustitutos

La papilla a base de oca, es el producto sustituto de las compotas tradicionales y también una opción nueva para las personas que desean alimentar a los niños con una papilla distinta a las convencionales de frutas. Como vimos en el capítulo 2, en la actualidad existe una desconfianza por parte de la población acerca del valor nutricional de los productos que se ofertan. Según una encuesta realizada por Geraldine Bobadilla, sobre el consumo de compotas, el 59% de las madres prefería alimentar a sus bebés con papillas caseras a base de camote, papa

y plátano (Bobadilla, 2017). Es así que los actuales ofertantes de compotas podrían actuar como producto sustituto al que se está evaluando, pero la amenaza se podría calificar como media debido a los escándalos en los que se ha visto envuelto el sector de consumo en el Perú.

Otro punto a tratar es la preparación casera de la papilla. Como se mencionó anteriormente, el principal problema encontrado en esta actividad es el tiempo que se requiere para la preparación de estas, algo que los padres o la persona a cargo tendrá que sacrificar. En este caso, la amenaza si es significativa pues, al margen del tiempo, preparar este alimento en casa otorga diversas posibilidades de preparación.

Como se mencionó anteriormente, la finalidad del producto es actuar como complemento a la alimentación de los niños. Es en este escenario, en el que estos pueden ser servidos como postre o como lonchera para el colegio. Asimismo, en el mercado peruano aún no hay compotas que sean a base de tubérculos andinos como papa, oca, camote entre otros. Esto otorga al proyecto una identidad que es la de dar a conocer las variedades de alimentos que poseemos, ricos en nutrientes y minerales, a través de productos comerciales como lo son las papillas. Esto es muy importante pues con el incremento en el consumo de productos con base natural y propios del Perú, se lograr disminuir la amenaza producida por los productos sustitutos.

Se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta debido a dos factores claros. El primero es la falta de un producto que se ajuste a los requerimientos de las madres de hoy lo cual podría hacer que las empresas ya posicionadas saquen presentaciones a base de papa, camote e incluso la oca. El segundo factor es el mayor apoyo a los productos ya existentes (base de frutas) con nuevas variedades, publicidad, etc. que haga que el interés por las mazamorras de tubérculos disminuya.

4.4 Amenaza de nuevos competidores

La oca es un tubérculo que, en comparación con la papa y camote, no es muy conocido por la población limeña. Sin embargo, su popularidad ha experimentado un crecimiento debido a que es una excelente fuente de minerales esenciales para el cuerpo humano y cumple un rol muy sustancial en el desarrollo y mantenimiento de los huesos y dientes, entre otras propiedades. Se identifican como potenciales competidores a las marcas propias de los supermercados como Metro y Tottus que a partir del 2019 han empezado a comercializar computas con su marca. Por el momento su cartera de productos está focalizado en las frutas, pero no se descarta la incursión a otras fuentes como tubérculos.

Por otro lado, para producir a gran escala, las barreras de entrada son muy elevadas pues se necesita gran inversión económica. La necesidad de un Capex⁶ y capital de trabajo iniciales elevados dificultan que en la actualidad se puedan producir computas de distinta composición a nivel industrial. Es por ello que se apunta a un escenario de mayor probabilidad en el que marcas ya posicionadas en el mercado decidan producir papillas de otras materias primas.

Otro punto importante son los requerimientos legales tanto de salubridad como de publicidad que se necesitan para poder producir y comercializar un producto alimenticio en el Perú. Como se mencionó en el capítulo 3, es importante tener presente el Codex alimenticio, la norma técnica HACCP y la ley de etiquetado de productos. Esto si bien es beneficioso para el consumidor, para las empresas nuevas que deseen iniciar en el negocio son procesos de mediana duración que demandan tiempo e inversión. Esto es otro punto a favor de las empresas ya posicionadas pues ellas ya cuentan con las normas legales respectivas y solo necesitarán actualizarse al producto que desean lanzar al mercado. Por todo lo mencionado se concluye que la amenaza de productos sustitutos es elevada y se percibe que las marcas ya posicionadas podrían ser las encargadas de producir dichos productos sustitutos.

⁶ Inversiones en bienes de capital

4.5 Dinámica de la competencia

Las principales marcas que operan en el mercado de compotas peruano son Gloria, Heinz, Agú, Gerber, Alpina y la recientemente incorporada Tottus. Estas marcas ofrecen sus productos a través de kioscos, bodegas y supermercados. El consumidor final de estos productos son los bebés y la composición de las compotas es a base de frutas como durazno, melocotón, pera, ciruela, mango, manzana y mixtas. En este aspecto, número de competidores que se encuentran activos en el mercado, la rivalidad es elevada. En cierta parte es buena para el consumidor pues le da más opciones de consumo.

Por otro lado, las presentaciones varían desde frascos de vidrio, potes e incluso *doypacks* pero todas con un peso de 113 g. No existe un gran diferenciador entre los productos más allá del nombre, lo que conlleva a que la elección de un producto u otro a menudo este determinado por el precio. Ante ello, Gloria es la que ofrece los precios más bajos. Se puede inferir que la capacidad de producción de gloria es superior a las demás pues logra fabricar productos similares a los de la competencia con costos de producción bajos capaz de reducir el precio unitario del producto.

En base a esto es válido decir que la rivalidad entre competidores es media alta pues existe un incremento en el número de empresas y el precio es determinante en la elección de la marca por parte del cliente.

5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se definirán a continuación los elementos base de la gestión empresarial, que permitan pautar las acciones de la empresa:

5.1 Visión

Ser la empresa líder, a nivel de lima metropolitana, en la fabricación de papillas para niños ofreciendo un producto saludable y agradable al paladar.

5.2 Misión

Producir y comercializar papillas de oca y quinua con un alto valor nutritivo como complemento a la alimentación de los niños. Todo esto respetando los estándares de calidad y salubridad que regulan la industria alimenticia del país.

5.3 Objetivos

a) Estratégicos:

- Lograr el posicionamiento y sostenibilidad de la planta
- Obtener los permisos legales y municipales necesarios para el correcto funcionamiento de la planta
- Obtener certificaciones ISO 45001 y la ISO 9001
- Formar una organización con un ambiente laboral agradable. Fomentar la colaboración conjunta en toda la línea logística. Esto incluye proveedores, la planta en sí misma y los colaboradores de ventas.

b) Financieros:

- Recuperar el 100% de capital de trabajo al finalizar el proyecto
- Lograr recuperar la inversión inicial en un periodo no mayor a los 5 años

- Lograr un incremento sostenido del “market share”. Se espera contar con alrededor de 5% de la demanda insatisfecha para el quinto año de funcionamiento.
- Manejar un moderado apalancamiento financiero acorde con la demanda estimada.

5.4 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) ayudará a establecer las estrategias adecuadas en coherencia con el análisis del macro y micro entorno. Para ello es necesario la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (EFI). La elaboración de la Tabla 5 muestra los criterios de calificación.

Tabla 5. Calificación de la matriz EFI

Clasificación	Nivel
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fuerza menor
4	Fuerza mayor

El procedimiento y los valores ponderados de cada criterio se encuentra detallado en los anexos. El indicador obtenido para los factores internos es 2.88, mayor a 2.5 (ver Anexo A), se puede afirmar que la empresa posee una fuerte posición interna. Caso similar sucede con los factores externos en los que se obtuvo un valor de 2.5 (Ver Anexo B) lo cual indica que la empresa podrá responder positivamente tanto a las oportunidades como las amenazas de su entorno.

Finalmente, al consolidar la información de ambas matrices, la empresa se ubica en el cuadrante V el cual corresponde a la zona de “Proteger y mantener”. Para un mejor detalle se construye la Figura 22.

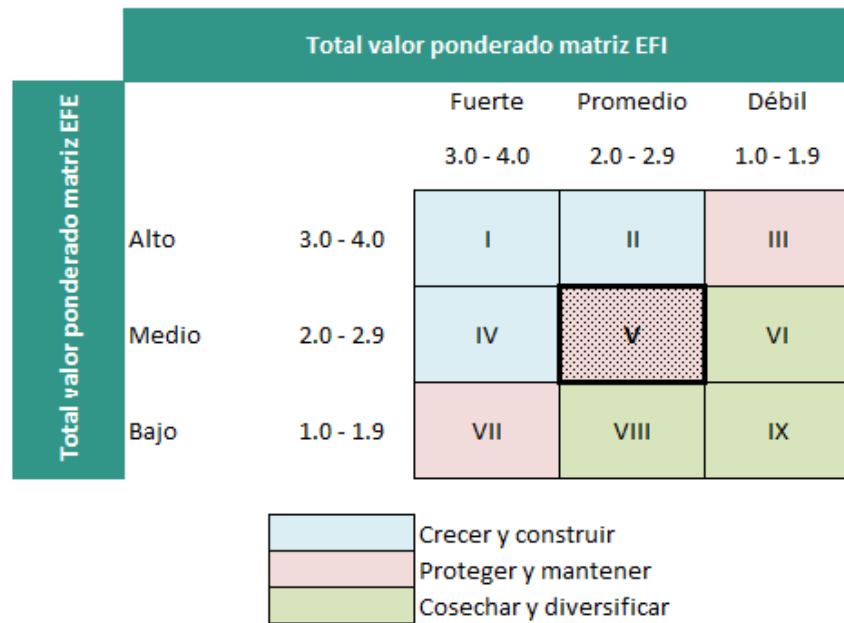


Figura 22. Matriz IE

Con ello se puede inferir que las estrategias a implementar son de penetración de mercado y desarrollo de producto. Para ello es muy importante resaltar la diferenciación e identificación del valor agregado que se ofrece a los clientes.

Tabla 6. Matriz de Estrategias

Estrategia FO	Estrategia DO
Ofrecer un producto de calidad con base en productos naturales	Buscar el bono del estado que permita cubrir las certificaciones necesarias
Posibilidad de expandir el mercado a nivel nacional	La naturaleza del producto hace que sea considerado un producto natural por lo que su comercialización de ferias es viable, esto para compensar las restricciones iniciales de los supermercados.
Desarrollar productos complementarios (snacks) a base de productos naturales	Desarrollar nuevas presentaciones utilizando otros tubérculos andinos
Estrategia FA	Estrategia DA
Las propiedades nutricionales del producto hacen que sea muy competitivo en el mercado	Los costos incurrido por el ingreso a supermercados no será en el mismo periodo de las certificaciones por lo que (WC) será mayor
Buscar certificaciones nutricionales que avalen el impacto en la salud del producto	El hecho que la planta elabore un solo producto hace que las certificaciones y controles de calidad seas mas estándares y sistemáticos.
Negociar directamente con los productores de quinua con el objetivo de establecer un precio de venta fijo (5 y) para evitar la volatilidad de este.	

5.5 Estrategia Genérica

Finalmente, en sinergia con el análisis hecho en los capítulos anteriores, la estrategia genérica estará centrada en la búsqueda de diferenciación. El producto que será elaborado en la planta, necesita resaltar su origen natural, propiedades saludables, certificaciones y origen netamente peruano. Para lograr eso, se seguirá los siguientes lineamientos:

El uso de materia prima natural y de origen peruano. Esta es una gran diferencia en relación a los productos que se ofertan en el mercado limeño. Principalmente debido a que la gran mayoría son importados y sus presentaciones están orientadas a las frutas. El hecho de ofrecer una combinación de tubérculos con granos será completamente distinto a lo convencional. Asimismo, los procesos estandarizados y con las certificaciones de calidad y legales se buscará captar la confianza del público.

Las alianzas con los distribuidores de la materia prima son muy importantes no solo por el hecho de que se reduce la probabilidad de rotura de stock; sino también, que se pueden negociar la calidad y los precios de los mimos.

La publicidad es un punto muy importante en la comercialización del producto. Esto debido a que es necesario difundir la composición y propiedades del producto. Para ello no es necesario recurrir a los canales tradicionales como radio y televisión. Por el contrario, se buscará intensificar la publicidad a través de las redes sociales o plataformas de contenido nutricional que puedan ejercer una difusión masiva de la información. Además, la inversión en estos canales es considerablemente menor.

6 CONCLUSIONES

- ✚ La planta de producción de papillas de oca y quinua ubicada en lima metropolitana es estratégicamente viable puesto que por el momento dichos productos son importados por lo que los costos logísticos y arancelarios hacen que los precios sean elevados en comparación al país origen. Con la planta ubicada en territorio nacional aumentaría la competitividad del sector y por ende los productos estarían al alcance de más personas.
- ✚ Las normas legales son muy estrictas en lo que se refiere a la industria alimentaria. En la actualidad existen leyes vigentes que regulan desde el proceso en sí hasta la publicidad y etiquetado. Todo ello pasando por la calidad, composición nutricional, etc. Si bien estos requisitos generan un costo para la empresa, en largo plazo el retorno recibido sería positivo puesto que hacen que el consumidor tenga confianza en el producto que se le está ofreciendo.
- ✚ Dado la creciente afinidad por el consumo de productos naturales y beneficiosos para la salud, se esperaría que el producto tenga gran aceptación en el mercado local. Al ser un producto cíclico y no de primera necesidad, la capacidad de compra del consumidor es fundamental para la sostenibilidad de la planta. Dada las proyecciones de crecimiento del PBI, si bien muy por debajo del esperado en el 2019, se estima un incremento de la clase media con lo que el mercado meta podrá ser capaz de adquirir el producto sin restricciones o costos de oportunidad.
- ✚ La ubicación estratégica de la planta en lima metropolitana hace que el acceso a los proveedores de materia prima e insumos seas más diversa. Esto debido a que a nivel nacional el cultivo de quinua y oca se da en grandes cantidades por lo que el poder de negociación de la empresa con los proveedores es alto. En consecuencia, se podrá

negociar precios de la materia prima convenientes para la empresa. Evidentemente se buscará un precio que sea justo para ambas partes.

- ✚ Un problema a tener presente es la diversificación de productos. Según lo planteado, la planta se centrará netamente en la elaboración de las papillas de Oca y Quinoa. Sin embargo, eso hace que el modelo de negocio esté muy expuesto a las utilidades que genere dicho producto. El cual a su vez depende del crecimiento o estabilidad de la capacidad de compra del consumidor. Ante ello se optaría por el estudio y búsqueda de nuevos productos que logren diversificar la oferta.



7 BIBLIOGRAFÍA

Alerta Económica (2019). Producción de quinua crecerá 9,9% en 2019. Recuperado de <https://alertaeconomica.com/produccion-de-quinua-crecera-99-en-2019/>

BCRP (2019). Reporte de Inflación. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>

BCRP (2019). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019-presentacion.pdf>

Bernex, N., Yakabi, K., Zuñiga, A. Astp, L. Verano, C. (2017). APROVECHAMIENTO DEL AGUA. Consulta: 12 de noviembre de 2019. <https://ciga.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/09/3.-CAPITULO-3.pdf>

BOBADILLA, Silvana

2017 ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE COMPOTAS DE QUINUA Y FRUTAS PARA BEBES DE 6 A 24 MESES. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Consulta: 12 de diciembre <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9390>

Castillo, L. (2020). Regional Dynamics of Income Inequality in Peru. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2020/documento-de-trabajo-004-2020.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2000 Ley N° 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Lima, 24 de julio. Consulta: 24 de noviembre de 2019. <http://www.teprisma.com/wp-content/uploads/2016/04/Reglamento-de-la-Ley-27314.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2009 NTP 209.038. ALIMENTOS ENVASADOS. Etiquetado. Lima, 20 de febrero.
Consulta: 10 de noviembre de 2019.

http://www.sanipes.gob.pe/documentos/5_NTP209.038-2009AlimentosEnvasados-Etiquetado.pdf

CPI (2019). Perú: Población 2019. Disponible 28 de octubre de 2019. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Deckard, A. (2017). Amazing Oca Root is Rich in Vitamins. Healthy Focus. Recuperado de: <https://healthyfocus.org/oca-root-benefits/>

El Comercio (2016). Gloria ingresa a las categorías de cereales y papillas. Disponible 26 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/gloria-ingresa-categorias-cereales-papillas-214633-noticia/>

El Comercio (2019). Ley de plásticos: lo que debes saber sobre las sanciones y otros puntos del reglamento. Disponible 12 de enero de 2020. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/ley-plasticos-debes-sanciones-otros-puntos-reglamento-noticia-ecpm-668336-noticia/>

El Comercio (2019). Ley de Plásticos: prohibición de uso y venta de cañitas rige desde hoy. <https://elcomercio.pe/peru/ley-de-plasticos-prohibicion-de-uso-y-venta-de-canitas-iniciara-el-20-de-diciembre-noticia/>

El Peruano (2020). Perú mantiene su calificación crediticia. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-peru-mantiene-su-calificacion-crediticia-84978.aspx>

EL PODER DEL CONSUMIDOR (2015). Radiografía de... Papilla Mango Heinz (113 g.). Recuperado de <https://elpoderdelconsumidor.org/2015/12/radiografia-de-papilla-mango-heinz-113-g/>

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

2018 Ley N° 30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. Lima, 16 de junio. Consulta: 10 de noviembre de 2019.

<https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2018/06/Legis.pe-Decreto-supremo-salud-octogono-2.pdf>

FAO (2011). La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial. s/l. Disponible 19 de diciembre de 2019. Recuperado de <http://www.fao.org/3/aq287s/aq287s.pdf>

Gestión (2016). Consumo per cápita de papa sube de 76 a 89 kilos anuales por auge de pollerías. Disponible 19 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-papa-sube-76-89-kilos-anuales-auge-pollerias-121529-noticia/>

Gestión (2019). BCR: Quinua peruana avanza en promoción, pero con problemas en asesoría agrícola. Disponible 19 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-quinua-peruana-avanza-promocion-problemas-asesoria-agricola-259631-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2019). Caso Leche: Indecopi confirma sanción a Gloria y Nestlé por engaño a consumidores. Disponible 28 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/caso-leche-indecopi-confirma-sancion-gloria-nestle-engano-consumidores-257867-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2019). Obesidad infantil: 2.5 millones de niños peruanos menores de 5 años sufren de esta enfermedad. Disponible 19 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/obesidad-peru-2-5-millones-ninos-menores-5-anos-sufren-enfermedad-271316-noticia/>

INDECOPI 2009 NTP 209.038. ALIMENTOS ENVASADOS. Etiquetado. Lima, 20 de febrero. Consulta: 10 de noviembre de 2019. http://www.sanipes.gob.pe/documentos/5_NTP209.038-2009AlimentosEnvasados-Etiquetado.pdf

INEI (2017). Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf

INEI (2019). 11 de julio día mundial de la población. Disponible 26 de octubre de 2019. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1671/libro.pdf

INEI (2019). Evolución de la pobreza monetaria 2007-2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1646/libro.pdf

INEI (2020). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Disponible 16 de enero de 2020. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleoene.pdf>

INS (2015). Estado nutricional en escolares de primaria – 2015. s/l. Disponible 19 de diciembre de 2019. Recuperado de https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/van/sala_nutricional/sala_3/2018/estado_nutricional_en_escolares_de_primaria_2015.pdf

INIA (2018). MINAGRI REALIZA PROYECTO SOBRE LA OCA PARA AFIRMAR SU CONSERVACIÓN Y CONTRIBUCIÓN A LA SEGURIDAD ALIMENTARIA. Recuperado de <https://www.inia.gob.pe/2018-nota-136/>

IPSOS (2016). El ama de casa: cada vez más jefa de hogar. Consulta: 10 de noviembre de 2019. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-ama-de-casa-cada-vez-mas-jefa-de-hogar>

La República (2018). Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019. Disponible 9 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019/>

La Republica (2019). ¿Cuánto gastan los hogares peruanos en el consumo de productos para bebés?. Disponible 26 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/gastan-hogares-consumo-productos-bebes-panales-panitos-toallas-humedas-noticia-629250-noticia/>

La Republica (2019). Indecopi detectó algunas compotas para bebés que incumplen parámetros exigidos. Disponible 26 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/08/22/indecopi-detecto-algunas-compotas-para-bebes-que-incumplen-parametros-exigidos/>

Leyva, L. (2019). Oca(Ibia, Papa oca). Tuberculos. Recuperado de: <https://www.tuberculos.org/oca-ibia/>

MINAGRI (2016). Evolución mensual de los precios de la quinua. Consulta: 12 de diciembre de 2019. <https://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-quinua/b-quinua-2016>

MINAGRI (2018). Anuario de Produccion Agricola 2018. Consulta: 12 de diciembre de 2019. <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=noticias/anuario-de-produccion-agricola-2018>

MINAGRI (2018). Nota técnica de granos andinos. Consulta: 12 de diciembre de 2019. <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018?download=13278:nota-tecnica-de-granos-andinos>

MINAGRI (2019). Consumo de granos andinos llega a 2.3 kilogramos per cápita anual. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/45213-consumo-de-granos-andinos-llega-a-2-3-kilogramos-per-capita-anual>

MEF (2014). INFORME ECONÓMICO 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/2014/informe_economico2014_tom_o1.pdf

MINAM (2016). APRENDE A PREVENIR LOS EFECTOS DEL MERCURIO. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/educacion/wp-content/uploads/sites/20/2017/02/Publicaciones-2.-Texto-de-consulta-M%C3%B3dulo-2.pdf>

MINISTERIO DEL AMBIENTE

2019 Ley N° 29338. LEY DE LOS RECURSOS HÍDRICOS. Lima, 23 de marzo. Consulta: 10 de enero de 2020. <http://repositorio.ana.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12543/228/ANA0000044.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MINISTERIO DEL AMBIENTE

2019 Ley N° 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Lima, 23 de agosto. Consulta: 15 de enero de 2020. <https://sinia.minam.gob.pe/normas/aprueban-reglamento-ley-ndeg-30884-ley-que-regula-plastico-un-solo-uso>

MINSA (2015). ESTADO NUTRICIONAL POR ETAPAS DE VIDA EN LA POBLACIÓN PERUANA. Lima. Disponible 26 de octubre de 2019. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf

MINSA 2006 NORMA SANITARIA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA HACCP EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. Consulta: 06 de setiembre de 2019. Recuperado de: <https://www.saniseq.com/wp-content/uploads/RM-449-2006-MINSA.pdf>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2010). La alimentación del lactante y del niño pequeño. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44310/9789275330944_spa.pdf;jsessionid=BACE9A4C00F3AD46CC76A110D14417FD?sequence=1

OMS (2019). Alimentación complementaria. Recuperado de https://www.who.int/elena/titles/complementary_feeding/es/

Plaza Vea (2019). Disponible 15 de octubre de 2019, de <https://www.plazavea.com.pe/cuidado-del-bebe/alimentos-para-bebe/compotas-y-colados>

Reviriego, C. (2018). Lo bueno y lo malo de la quinoa en la dieta infantil. Guiainfantil. Recuperado de <https://www.guiainfantil.com/articulos/alimentacion/ninos/lo-bueno-y-lo-malo-de-la-quinoa-en-la-dieta-infantil/>

RPP Noticias (2018). Desnutrición, anemia y obesidad son los principales problemas de malnutrición infantil en el Perú. Disponible 19 de diciembre de 2019. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/comer-bien/desnutricion-anemia-y-obesidad-son-los-principales-problemas-de-malnutricion-infantil-en-el-peru-noticia-1145919>

SBS (2020). Tasa de interés promedio del sistema bancario. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Vivanda (2019). Disponible 15 de octubre de 2019, de <https://www.vivanda.com.pe/despensa/alimentos-para-bebes/compotas-y-colados>

Zavaleta, N. (2017). Anemia infantil: retos y oportunidades al 2021. *Revista Peruana de Medicina Experimental Y Salud Pública*, 34, 588. doi: 10.17843/rpmesp.2017.344.3281

8 ANEXOS

Anexo A. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS		Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas				
F1	Producto nutritivo altamente nutritivo	25%	4	1.00
F2	Producto de composición única (tubérculo y quinua) en el mercado	15%	4	0.60
F3	Compradores no presentan ningún costo para cambiarse hacia el producto ofrecido	3%	3	0.09
F4	Producto puede ser acompañado con galletas u otro aperitivo	10%	4	0.40
Debilidades				
D1	Producto perecible que necesita ser almacenado en un espacio de temperatura baja	12%	2	0.24
D2	No poder ofrecer el producto en supermercados por ser una marca recién creada	5%	2	0.10
D3	Elevados costos operativos en control de calidad y salubridad por ser netamente a un solo producto	15%	1	0.15
D4	Producto de una sola presentación	15%	2	0.30
TOTAL		100%		2.88

Anexo B. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS		Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
F1	Disponibilidad cada día del año de la materia prima (Oca y Quinua)	30%	4	1.20
F2	Baja presencia de productos nacionales en el mercado peruano	5%	3	0.15
F3	Apoyo del gobierno (económico y asesoramiento) por el las ideas de emprendimiento	10%	4	0.40
F4	Inflación del país entre las más bajas de la región	5%	4	0.20
Amenazas				
D1	Las compotas no son un producto básico dentro de la canasta familiar	5%	2	0.10
D2	Inestabilidad en los precios de la quinua	5%	1	0.05
D3	Posibilidad de que las marcas ya posicionadas elaboren productos similares y disminuyan sus costos para iniciar una guerra de precios	20%	1	0.20
D4	Leyes de salubridad y calidad son muy exigentes para la producción industrial de envasados	20%	1	0.20
TOTAL		100%		2.50