

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE  
PULPA DE ACAÍ PARA EL MERCADO HOTELERO,  
RESTAURANT Y CATERING (HORECA)**

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

**AUTORA:**

Betty del Pilar Martínez Llerena

**ASESOR:**

Mario Martín Valdez Salas

**Lima, enero, 2021**

## **RESUMEN**

Actualmente el mercado de alimentación saludable ha crecido en el Perú y en la región. El consumidor peruano declara pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud, según un estudio de Nielsen. Los consumidores se están alejando de los ingredientes artificiales e introduciendo en su alimentación, productos naturales elevados en atributos deseables como fibra y proteína. Esta tendencia se ha acentuado y ha tomado mayor relevancia debido a la pandemia del COVID-19, según Euromonitor.

En este contexto, toma relevancia el conocimiento de los beneficios de las superfrutas debido a sus características nutricionales, elevadas en omega y antioxidantes superiores a cualquier otra fruta; ayudando a la prevención, tratamiento y cura de diversas enfermedades. En el Perú encontramos una gran variedad de superfrutas como el Camu Camu, Arándano, Noni y Acaí. Destaca esta última superfruta que se produce en la Amazonía peruana y es conocida por su elevada concentración de antocianina que lo convierte en un potente antioxidante.

El presente trabajo de investigación se analiza la situación actual del mercado de pulpa de fruta congelada en Lima Metropolitana, así como la del mercado horeca (hoteles, restaurantes y catering) ya que sería el público objetivo. El objetivo del trabajo es evaluar la viabilidad de la implementación de una nueva empresa que produzca y comercialice pulpa de Acaí congelado en Lima Metropolitana para el mercado horeca a través de un estudio estratégico. En este, se realiza el análisis del macroentorno para analizar diversos factores que pueden ser influyentes en la ejecución de la empresa. A continuación, se analizará el microentorno del proyecto mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, se desarrolla el Análisis FODA para mostrar la situación actual en variables internas y externas que intervienen en el sector, y así establecer las estrategias que sean necesarias para cumplir los objetivos planteados. Se concluye así con la viabilidad del proyecto de implementación.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	1
1.1. DISCUSIÓN: ¿QUÉ FACTORES SON RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO?.....	1
1.2. DESARROLLO DE LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES .....	1
1.2.1. FACTOR DEMOGRÁFICO.....	1
1.2.2. FACTOR ECONÓMICO.....	9
1.2.3. FACTOR LEGAL.....	12
1.2.4. FACTOR SOCIOCULTURAL.....	14
1.2.5. FACTOR AMBIENTAL .....	17
1.2.6. FACTOR TECNOLÓGICO .....	18
1.3. RESUMEN: CONCLUSIONES DEL MACROENTORNO.....	20
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	22
2.1. POTENCIAL ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	22
2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	23
2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	24
2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	25
2.5. RIVALIDAD INTERNA.....	26
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE PULPA DE FRUTAS EN EL PERÚ.....	26
3.1. LOS CLIENTES (PERFIL DEL COMPRADOR) .....	26
3.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS/ COMPLEMENTARIOS .....	29
3.3. EVOLUCIÓN DE PULPA DE FRUTAS.....	30
3.4. INSUMOS Y PROVEEDORES .....	34
3.5. TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN UTILIZADAS.....	36
3.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS .....	37
3.7. PRINCIPALES PARTICIPANTES EN EL MERCADO (COMPETIDORES) .....	38
CAPÍTULO 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	39
4.1. VISIÓN .....	39
4.2. MISIÓN .....	39
4.3. ANÁLISIS FODA .....	39

4.4. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	44
4.5. OBJETIVOS .....	44
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	48



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017.....	2
Figura 2: Lima: Población censada y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017.....	2
Figura 3: Perú: Pirámide de población censada, 2007 y 2017.....	3
Figura 4: Nivel Socioeconómico del Perú Urbano 2019.....	4
Figura 5: Nivel Socioeconómico de Lima Metropolitana 2019.....	5
Figura 7: Tenencia de ahorros por NSE.....	6
Figura 8: Tipos de trabajo en el Perú.....	7
Figura 9: COVID-19: Fallecidos por día (Fallecidos por millón de habitantes).....	7
Figura 10: Defunciones en Lima.....	8
Figura 12: Variación porcentual anual del PBI.....	9
Figura 15: Variación porcentual anual del PBI agropecuario y manufacturero.....	11
Figura 16: PBI – Demanda interna trimestral (2014 – 2019).....	11
Figura 17: Inflación histórica.....	12
Figura 18: Impacto de del COVID-19 en temas de Alimentación y Nutrición.....	15
Figura 19: Estudio de Preferencias de alimentos en la población peruana (año).....	17
Figura 20: Estudio de Tendencias de Alimentación en Lima 2020.....	17
Figura 21: Gastos en I+D como porcentaje del PBI.....	18
Figura 23: Hogares que acceden a las TICs, según nivel de educación del jefe de hogar.....	20
Figura 24: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según nivel educativo.....	20
Figura 25: Contribución a la variación de la Producción Nacional, según actividad económica..	27
Figura 26: Producción del subsector restaurantes.....	27
Figura 27: Número de establecimientos con certificación saludable 2019.....	29
Figura 28: Frutas envasadas para el consumo.....	30
Figura 29: Bebidas y néctares listos para el consumo.....	30
Figura 30: Valores de exportación por empresa 2019.....	34
Figura 31: Valores de exportación a países 2019.....	34
Figura 32: Despulpadora horizontal de frutas.....	36
Figura 37: Estrategias Genéricas de Porter.....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingreso promedio y gasto mensual por NSE .....	5
Tabla 2: Número de inscritos para retorno a departamento de origen .....	8
Tabla 3: PBI por sectores .....	10
Tabla 4: PBI por tipo de gasto .....	10
Tabla 5: Acuerdos comerciales vigentes en Perú.....	14
Tabla 6: Proyectos ganadores de convocatoria COVID-19 .....	19
Tabla 7: Potencial entrada de nuevos competidores .....	23
Tabla 8: Poder de negociación de los proveedores .....	24
Tabla 9: Poder de negociación de los clientes .....	25
Tabla 10: Amenaza de productos sustitutos.....	25
Tabla 11: Rivalidad interna.....	26
Tabla 12: Evolución de la exportación de pulpa de fruta en el Perú.....	31
Tabla 13: Valores de exportación de pulpa por fruta 2019-2018.....	32
Tabla 14: Valores de la exportación de pulpa por fruta 2015-2017.....	33
Tabla 15: Estrategias de Ataque – Matriz FODA .....	41
Tabla 16: Estrategias de Defensa – Matriz FODA .....	41
Tabla 17: Estrategias de Refuerzo – Matriz FODA.....	42
Tabla 18: Estrategias de Prevención – Matriz FODA.....	42
Tabla 19: Matriz FODA.....	43

# **CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Se desarrollará en este capítulo en este capítulo el estudio del macroentorno con el objetivo de analizar diversos factores que pueden ser influyentes en la ejecución de la empresa, para luego plantear diversas estrategias que puedan permitir superar cualquier dificultad y aprovechar la aparición de oportunidades.

## **1.1. DISCUSIÓN: ¿QUÉ FACTORES SON RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO?**

Los factores más relevantes para el estudio estratégico de la producción de pulpa de frutas vienen a ser el factor económico, específicamente la tendencia del PBI y la tasa de inflación de los últimos años; el factor demográfico, para poder saber la tasa de crecimiento de la población, el ingreso per cápita y la población económicamente activa; y por último, el factor legal, para poder saber las leyes y reglamentos generales vinculados al proyecto. Además, se estos factores más relevantes para el mercado de pulpa de frutas, se abordarán los demás factores que influyen en el macroentorno.

## **1.2. DESARROLLO DE LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES**

En esta parte del proyecto se analizará los factores externos que tienen influencia directa e indirecta con la empresa, y que además representan amenazas u oportunidades para la misma.

### **1.2.1. FACTOR DEMOGRÁFICO**

Según el ranking de población en América del Sur, al año 2017, el Perú (31 millones 237 mil 385) es el quinto país más poblado de América del Sur después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. A nivel de América Latina, el Perú ocupa el sexto lugar.

Según los resultados del último censo en el Perú, realizado en octubre del año 2017 por el INEI, la tasa de crecimiento poblacional es la más baja que años anteriores. Esta fue de solo 1% durante la última década, la mitad de la observada entre inicios de los 80 y 90, confirmando la tendencia decreciente observada en los últimos censos realizados en el país (ver Figura 1). Esta tendencia decreciente se explica por la reducción de los niveles de fecundidad.

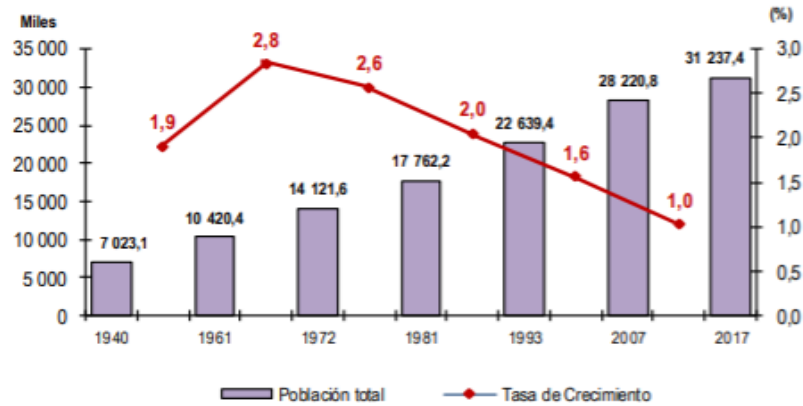


Figura 1: Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017

Fuente: INEI. Perú: Perfil Sociodemográfico.

De acuerdo con el total de la población censada, el departamento con mayor población es Lima, al totalizar 9 millones 485 mil 405 habitantes y representa el 32,3% del total de la población del Perú. Respecto a la tasa de crecimiento promedio anual, el departamento de Lima percibe una tendencia decreciente en los últimos censos, siendo esta tasa de 1.2% en la última década (ver Figura 2). Además, Lima metropolitana -base geográfica para el estudio a realizar- representó el 90.4% del total del departamento de Lima (9 millones 485 mil 405 habitantes).

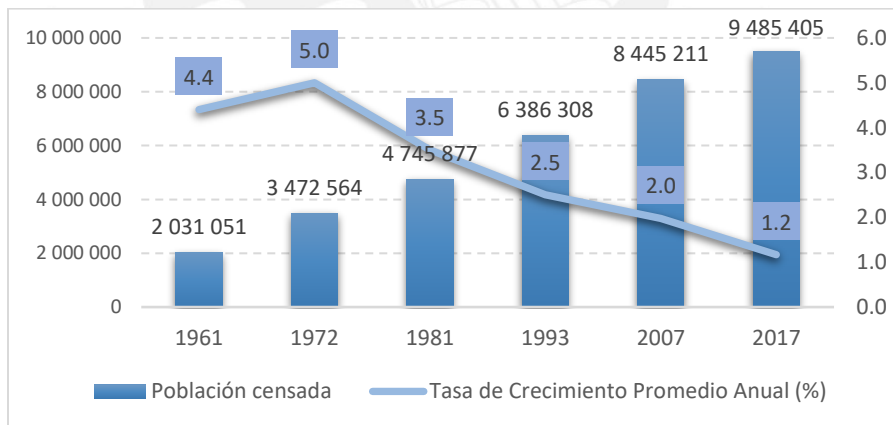


Figura 2: Lima: Población censada y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017

Fuente: INEI. Perú: Perfil Sociodemográfico. Elaboración propia.

Según la pirámide de población (ver Figura 3), referente a la edad de la población, al año 2017, el 26,4% de la población censada tiene de 0 a 14 años; 61,7% de 15 a 59 años y 11,9% de 60 y más años de edad, resultado que reveló que en el periodo 1993-2017, la proporción de la población menor de 15 años ha disminuido de 37,0% a 26,4%; mientras que la de adultos mayores (60 y más años de edad) se incrementó de 7,0% a 11,9%; es así que, por cada 10 menores de 15 años, cinco



son mayores de 60 años de edad. Respecto a Lima metropolitana, mantiene la tendencia que existe a nivel país, con un 22.1% de población con 0-14 años, 69% con 15-64 años y 8.9% con 65 a más años.

Referente al sexo, según el Censo del 2017, la población masculina representa el 49,2% de la población censada y la población femenina el 50,8%, similar la estructura del Censo 2007. Se observa, además, un mayor incremento de la población femenina respecto a la masculina, con un incremento 8,3%, en el periodo intercensal 2007-2017; mientras que la masculina registra 6,1%. Respecto a Lima Metropolitana, mantiene la tendencia que existe a nivel país, con un 48.6% de población masculina y 50.8% de población femenina.

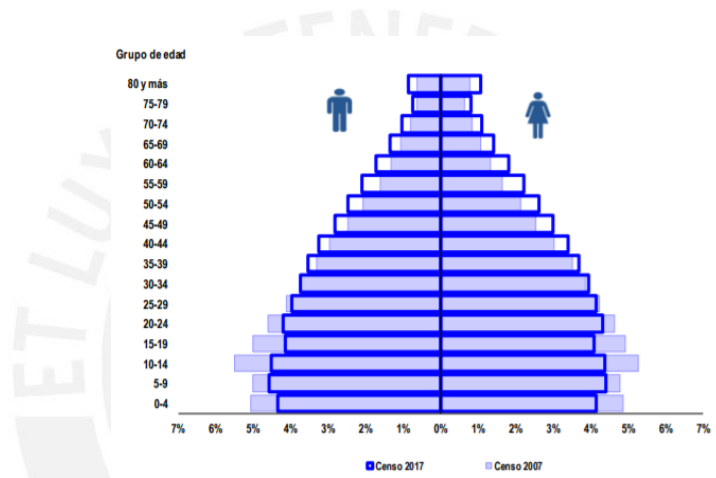


Figura 3: Perú: Pirámide de población censada, 2007 y 2017

Fuente: INEI. Perfil Sociodemográfico.

Respecto a la urbanización, según el Censo 2017, la población urbana representa un 79,3% de población nacional, presentando un incremento de 17,3% entre 2007 y 2017. Asimismo, el 98,3% de la población total de Lima representa a la población urbana, con un incremento de entre 13,5% entre 2007 y 2017. Además, según los datos del Censo 2017, el proceso de urbanización sigue consolidándose en el país. Lima Metropolitana -base geográfica para el estudio a realizar en esta tesis- continúa siendo el primer aglomerado que concentra la mayor proporción de la población total con 32,5%, en el año 2007 esta proporción fue 30,9%.

Respecto al número promedio de miembros del hogar, el Censo de 2017 revela que los hogares tienen en promedio 3,5 miembros, en tanto en el 2007 eran 4 miembros en promedio por hogar. Según área de residencia en la zona rural el promedio es de 3,2 miembros y en la urbana 3,5. En el caso del departamento de Lima, los hogares tienen en promedio 3,6 miembros en el hogar.

Respecto al envejecimiento poblacional, en los últimos 45 años la población de 60 y más años se ha triplicado, aumentando en algo más de 2 millones 650 mil personas. Mientras que la población en su conjunto ha crecido en ese período con una tasa promedio anual en 1,7%, los mayores de 60 años presentan una mayor velocidad de crecimiento de 3,3% promedio anual. Pero el proceso es aún más dinámico en el grupo de los más longevos.

Sobre al nivel de educación alcanzado de la población en el país, En el período intercensal 2007-2017, disminuyó la población sin nivel alguno de educación en 23,3% y los que tienen educación primaria en 5,5%. En cambio, se incrementaron los que tienen educación inicial en 91,9%; educación secundaria en 22,7% y los que lograron educación superior, principalmente los que tienen educación universitaria que aumentó en 39,6%.

Referente al NSE A y B en 2019, según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), representó un 16.1% de la población de Perú Urbano (ver Figura 4), En el caso de Lima Metropolitana, el NSE A y B representó el 27.6% (ver Figura 5) de la población.

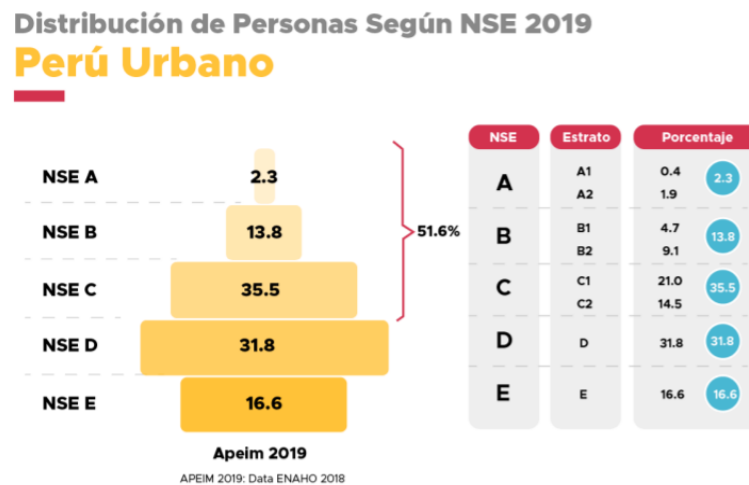


Figura 4: Nivel Socioeconómico del Perú Urbano 2019

Fuente: APEIM

## Distribución de Personas Según NSE 2019 Lima Metropolitana

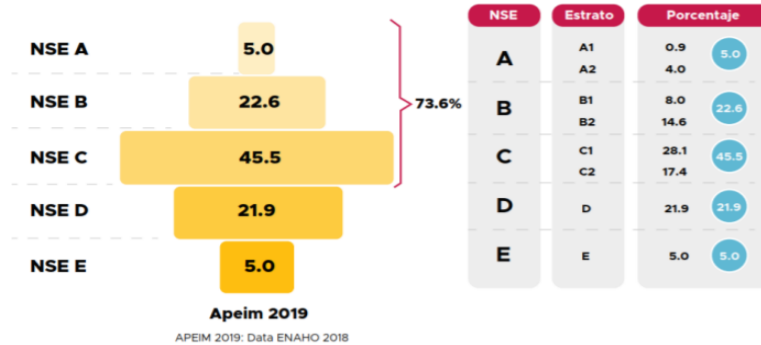


Figura 5: Nivel Socioeconómico de Lima Metropolitana 2019

Fuente: APEIM

Referente al ingreso promedio y el gasto mensual por NSE, Ipsos Perú en su informe de Perfiles Socioeconómicos Perú 2019, manifestó que el ingreso promedio del nivel NSE A es S/.12,660 y su gasto del 62% de sus ingresos y el NSB tiene un ingreso promedio de S/.7,020 con un 68%. Este porcentaje de gasto mensual en los mayores NSE se reafirma con la última encuesta realizada por Ipsos en el contexto de la cuarenta, que manifiesta que 37% los peruanos tienen ahorros; principalmente los trabajadores formales y de mayores NSE. Sin embargo, la tenencia de ahorros no es tan común en las familias más vulnerables.

Tabla 1: Ingreso promedio y gasto mensual por NSE

	INGRESO PROMEDIO	GASTO MENSUAL % de sus ingresos
NSE A	S/12,660	62%
NSE B	S/7,020	68%
NSE C	S/3,970	75%
NSE D	S/2,480	80%
NSE E	S/1,300	87%

Fuente: Ipsos Perú (2019)

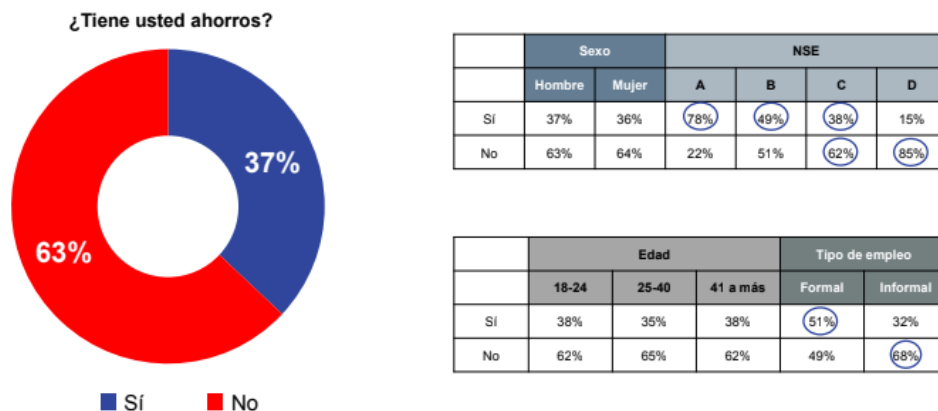


Figura 6: Tenencia de ahorros por NSE

Fuente: Ipsos Perú (2019)

Además, la clase media, hace una década, apenas representaba el 17,1% del país. Hoy, este segmento ha alcanzado el 44,7% de la población. Un crecimiento exponencial que no se ha dado solo en Lima, las regiones también han visto crecer a su clase media y aumentar su capacidad de gasto, según cuenta César Peñaranda, director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la CCL. De acuerdo con Arellano, esta mayor capacidad de gasto y modernidad ha hecho que cambien algunas prioridades del peruano. La salud y la educación han cobrado nueva importancia a nivel país y hacia allá va la demanda. Además, según Rubiños, director de cuentas de la consultora Arellano, referente a los estilos de vida se puede destacar que la mitad del mercado de cada una de las regiones tiene estilos de vida moderno ya que se observa que hay más ingresos, más modernidad y poca oferta.

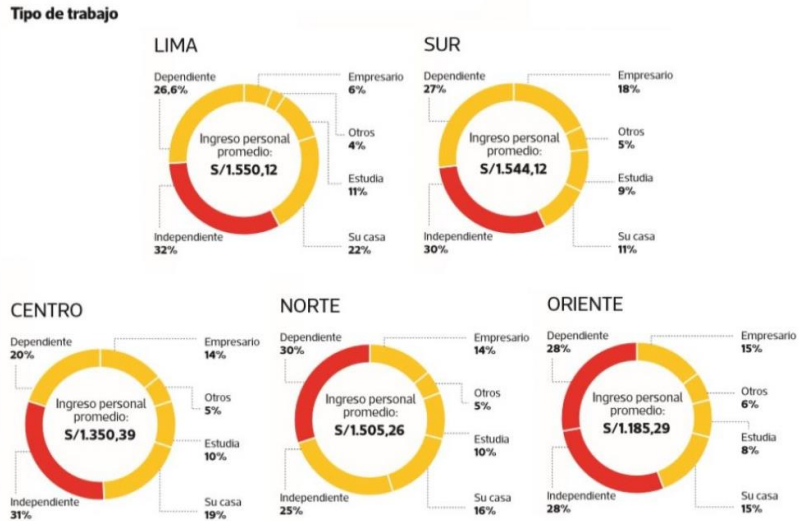


Figura 7: Tipos de trabajo en el Perú

Fuente: Arellano Marketing

Por otro lado, a inicios del 2020, el mundo empezó a atravesar una terrible pandemia llamada Covid-19, la cual trajo consigo muchas repercusiones en todo el mundo. Perú es uno de los países más afectados en el mundo, se encuentra dentro de los 10 países con mayor cantidad de casos confirmados en el mundo. El número de casos positivos crece a un ritmo muy acelerado, Por otro lado, el número de fallecidos por COVID-19 registró un crecimiento de 3%.

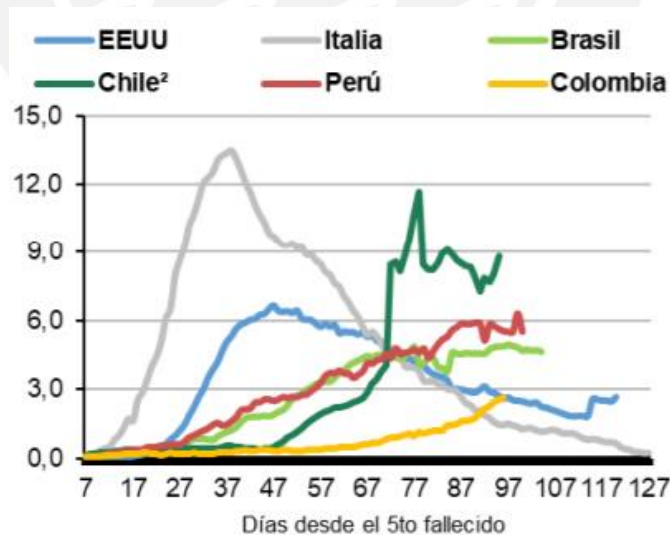


Figura 8: COVID-19: Fallecidos por día (Fallecidos por millón de habitantes)

Fuente: APOYO Consultoría

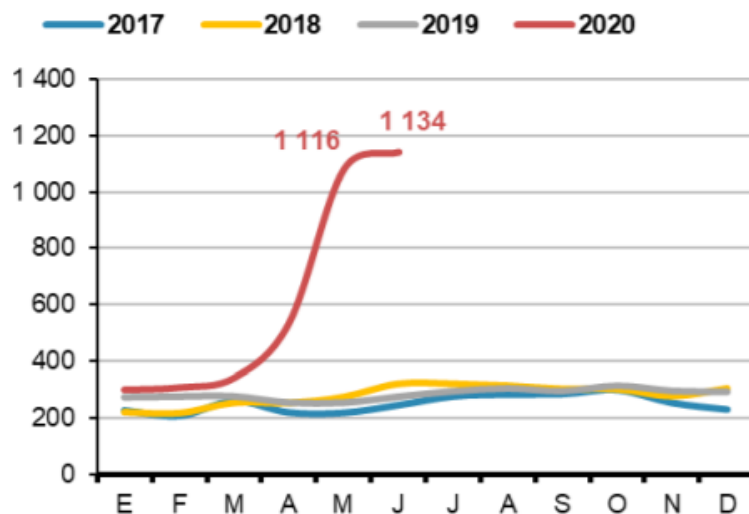


Figura 9: Defunciones en Lima

Fuente: APOYO Consultoría

Otra consecuencia de la pandemia Covid-19 y las medidas de aislamiento, fue el aumento sustancial de la migración interna en el país. El gobierno peruano informó que 167 mil ciudadanos de diferentes regiones buscaron regresar a sus lugares de origen. Más del 90% se encontraba en Lima.

Tabla 2: Número de inscritos para retorno a departamento de origen

Región	Número de inscritos
Piura	23.000
La Libertad	19.000
Cusco	16.670
Apurímac	13.400
Lambayeque	11.500
Huánuco	10.000
San Martín	10.000
Loreto	7.250
Áncash	7.000
Puno	6.800
Arequipa	4.167
Madre de Dios	1.064

Fuente: Gobiernos regionales

## 1.2.2. FACTOR ECONÓMICO

El análisis económico se centrará en el estudio del PBI, el comportamiento de los sectores primarios y secundarios; y la inflación.

El comportamiento del PBI nos permite comprender la dinámica económica de un país y, por lo tanto, el poder adquisitivo de los consumidores en términos de gasto y consumo. Perú ha mostrado un crecimiento continuo en los últimos años, sin embargo, en el 2019 presentó el menor crecimiento de los últimos 10 años (ver Figura 6). Durante el 2019, la economía peruana creció en un 2.2%, con picos de entre 3.8% y el 3.6% en julio y agosto, respectivamente. (BCRP 2019).

El menor crecimiento del PBI durante el año 2019 se explica por las menores exportaciones, principalmente mineras y pesqueras, por choques transitorios de oferta, así como por la caída de la inversión pública y la desaceleración del consumo privado (ver Figura 7 y 8).

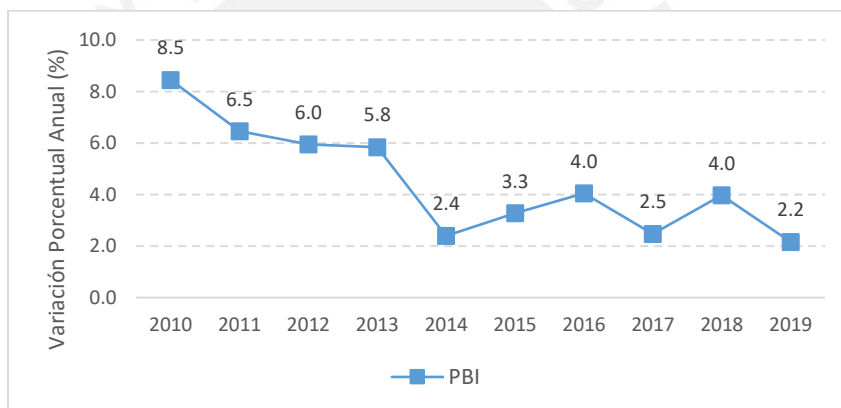


Figura 10: Variación porcentual anual del PBI

Fuente: BCRP Estadísticas. Elaboración propia.

Tabla 3: PBI por sectores

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variaciones porcentuales anuales)						
	2018	2019				Año
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
<b>Agropecuario</b>	<b>7,8</b>	<b>4,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,3</b>	<b>5,3</b>	<b>3,2</b>
Agrícola	9,6	4,8	0,9	-0,4	6,9	2,6
Pecuaria	5,8	5,2	4,2	3,6	3,3	4,1
<b>Pesca</b>	<b>47,7</b>	<b>-25,9</b>	<b>-32,7</b>	<b>11,7</b>	<b>-30,7</b>	<b>-25,9</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>-2,3</b>	<b>0,3</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>
Minería metálica	-1,7	-2,1	-1,3	-2,0	1,9	-0,8
Hidrocarburos	0,0	9,5	-7,7	14,6	3,5	4,6
<b>Manufactura</b>	<b>5,9</b>	<b>-1,0</b>	<b>-6,9</b>	<b>4,0</b>	<b>-2,3</b>	<b>-1,7</b>
De procesamiento de recursos primarios	12,9	-12,1	-16,9	6,1	-7,6	-8,8
No primaria	3,4	3,2	-1,6	3,4	-0,3	1,2
<b>Electricidad y agua</b>	<b>4,4</b>	<b>5,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>2,4</b>	<b>3,9</b>
<b>Construcción</b>	<b>5,3</b>	<b>2,3</b>	<b>7,5</b>	<b>3,3</b>	<b>-4,6</b>	<b>1,5</b>
<b>Comercio</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>
<b>Servicios 1/</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>
<b>PBI</b>	<b>4,0</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>
Sectores primarios	3,6	-1,6	-4,7	1,4	0,3	-1,3
Sectores no primarios	4,1	3,6	3,2	3,7	2,2	3,2

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: BCRP. Reporte de inflación.

Tabla 4: PBI por tipo de gasto

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO (Variaciones porcentuales anuales)						
	2018	2019				Año
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
<b>I. Demanda interna</b>	<b>4,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>3,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>
a. Consumo privado	3,8	3,2	2,5	3,3	3,0	3,0
b. Consumo público	0,8	-2,7	1,8	6,4	3,2	2,4
c. Inversión bruta interna	7,2	-1,8	-0,2	4,7	-1,5	0,3
Inversión bruta fija	4,7	1,1	6,1	5,9	-1,5	2,7
i.Privada	4,2	2,8	5,3	7,1	0,9	4,0
ii.Pública	6,8	-9,6	9,8	1,1	-7,7	-2,1
<b>II. Exportaciones 1/</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>0,8</b>
Menos:						
<b>III. Importaciones 1/</b>	<b>3,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>2,9</b>	<b>1,8</b>	<b>1,2</b>
<b>IV. PBI</b>	<b>4,0</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>

1/ De bienes y servicios no financieros.

Fuente: BCRP. Reporte de inflación.

Respecto al sector agropecuario, el PBI acumuló un crecimiento de 3.2% en el 2019, impulsado por el dinamismo de la agroexportación (arándanos, cacao, uva, palta y mango) y de la actividad avícola (carne de ave y huevos).

Respecto al sector manufacturero, se redujo -1.7% en el 2019 debido a la menor producción de harina y aceite de anchoveta, y de refinación de cobre y petróleo.



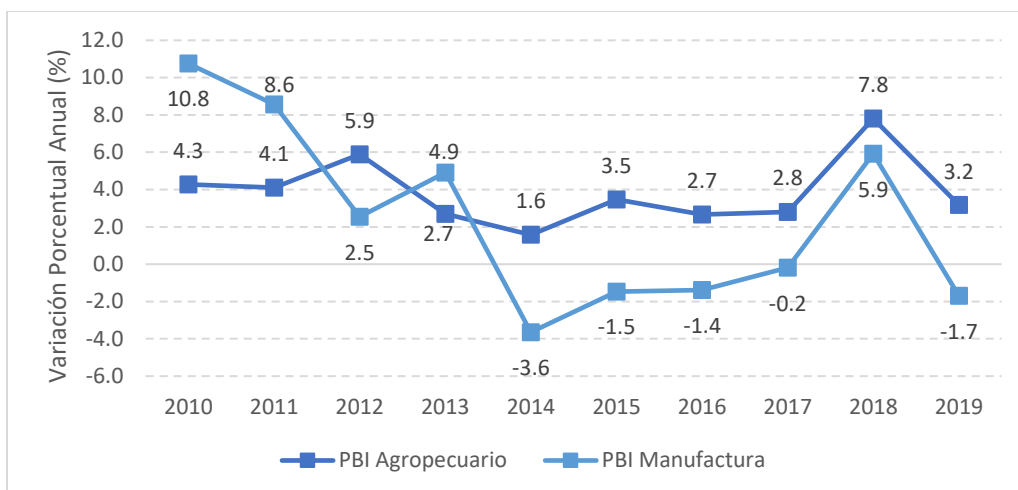


Figura 11: Variación porcentual anual del PBI agropecuario y manufacturero

Fuente: BCRP Estadísticas. Elaboración propia.

Respecto a la demanda interna del Perú, durante los últimos 5 años, se evidencia un crecimiento alentador. Aunque, este se ve ligeramente desacelerado entre el último trimestre del 2018 y el primero del 2019, esta ligera desaceleración se explicó por una menor contribución de las exportaciones y del consumo privado. Sin embargo, al terminar el 2019 recuperó su tendencia positiva explicada por la recuperación significativa del gasto privado (consumo e inversión).

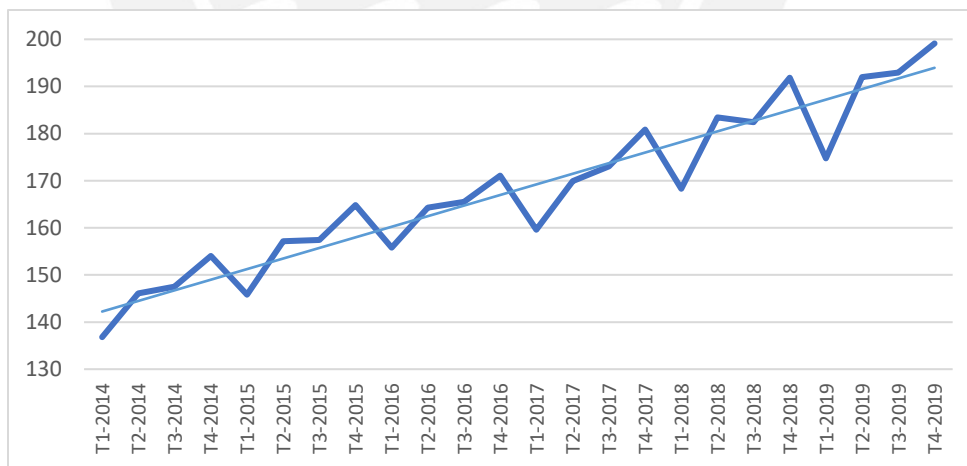


Figura 12: PBI – Demanda interna trimestral (2014 – 2019)

Fuente: BCRP Estadísticas. Elaboración propia.

Respecto a la inflación, en el 2019 el país registró un valor de 1.9%, dentro del rango meta del Banco Central (1 a 3%). A este resultado contribuyeron los incrementos del pasaje urbano en

Metropolitano y tarifas de agua. En general, todos los indicadores tendenciales de inflación se ubicaron dentro del rango meta y la mayoría por debajo del centro del rango.

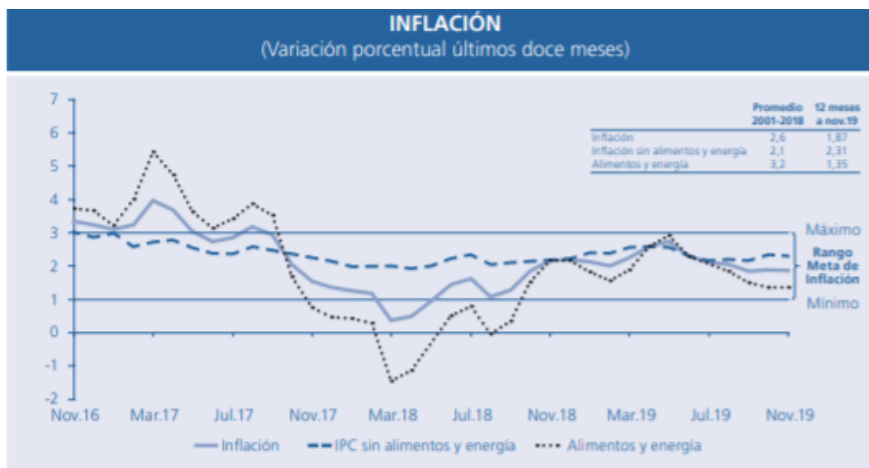


Figura 13: Inflación histórica

Fuente: Reporte de inflación BCRP.

Además, a comienzos del 2020, el mundo empezó a atravesar la crisis más severa de los últimos 75 años a causa del COVID-19 y las señales de deterioro son cada vez más evidentes. En el ámbito económico, diversos indicadores sugieren que la actividad productiva se ha desplomado en prácticamente todo el mundo. En el Perú, la poca capacidad de nuestro sistema de salud y el continuo incremento en el número de casos han imposibilitado levantar las restricciones a la movilidad y a la producción. Dada la paralización de cerca de la mitad de la economía durante dos meses, se generará una caída en los niveles de producción y afectará significativamente los balances de empresas y familias. El deterioro económico ya se viene observando en su magnitud y velocidad. En marzo, la actividad económica se habría contraído 25% y en abril 50%; miles de empresas se han quedado sin caja para cumplir con sus obligaciones financieras, los ingresos laborales han caído a la mitad y cerca de 5 millones de adultos reportan haber perdido su empleo, según una encuesta reciente de Ipsos en zonas urbanas. Sin embargo, dadas las medidas que va tomando el gobierno, se espera una recuperación paulatina.

### 1.2.3. FACTOR LEGAL

Uno de los nuevos mandatos dispuestos por el Ejecutivo es la Ley N°30021, conocida como Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, la cual entró en vigor a partir del 17 de junio del 2019 e indica que los alimentos con alto contenido de sodio, azúcar y grasas saturadas deberán mostrar octógonos con el texto “alto en” según corresponda.

Se deberá llevar un control adecuado del cumplimiento de cada una de estas normas, así como de aquellas nuevas a regir para el desarrollo efectivo del proyecto. Por otro lado, la empresa a constituirse deberá cumplir con el pago de los tributos gubernamentales y municipales correspondientes. Un mayor detalle de esto se tratará en el capítulo 4, denominado Estudio Legal y Organizacional.

Además, La Ley N°28681 de la Constitución Política del Perú, dicta que, a las empresas encargadas de la producción de alimentos y bebidas, las autoridades municipales realizarán vigilancia a las plantas para la verificación del cumplimiento de las leyes y artículos que se encuentran de dicha norma (Artículo 11).

Del mismo modo, es preciso considerar, la aplicación del plan HACCP establecido por el Ministerio de Salud (MINSA), la cual menciona que toda empresa dedicada al rubro de alimentos o bebidas debe mantener ciertos estándares de higiene y salubridad en la planta de producción (Digesa, 2005).

Por otro lado, el crecimiento de la actividad exportadora se debe principalmente a los Tratados de Libre Comercio (TLC). Según la guía de Negocios e Inversiones del Perú 2018-2019, el 89% de las exportaciones se encuentran respaldadas por acuerdos de libre comercio vigentes con las principales economías del mundo. En el caso de Estados Unidos, el TLC vigente desde febrero de 2009, consolidó el acceso del exportador peruano a dicho mercado. En el 2017, las exportaciones totales alcanzaron los US\$ 6,869 millones, de las cuales el oro representó el 26% mientras los espárragos, las uvas frescas y paltas el 10%. Respecto a la Unión Europea, el TLC vigente desde marzo de 2013, con el que se eliminaron los aranceles a un 99.3% de las exportaciones del Perú, beneficiando a un 95% de partidas arancelarias correspondientes a productos agrícolas. La Unión Europea es uno de los principales destinos de las exportaciones peruana, con una participación de 14% del total de las exportaciones en 2017.

Tabla 5: Acuerdos comerciales vigentes en Perú

Acuerdos comerciales	Países que los conforman
Acuerdos multilaterales	Organización Mundial de Comercio (OMC)
Acuerdos regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad Andina de Naciones (CAN) – Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú</li> <li>- Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú)</li> </ul>
Acuerdos bilaterales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) – Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega</li> <li>- Canadá</li> <li>- Chile</li> <li>- China</li> <li>- Corea del Sur</li> <li>- Costa Rica</li> <li>- Cuba</li> <li>- Honduras</li> <li>- Estados Unidos</li> <li>- Japón</li> <li>- Mercado Común del Sur (MERCOSUR): Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela</li> <li>- México</li> <li>- Panamá</li> <li>- Singapur</li> <li>- Tailandia</li> <li>- Unión Europea</li> <li>- Venezuela</li> </ul>

Fuente: Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2018/2019. Elaboración Propia.

Asimismo, programas gubernamentales como Sierra y Selva Exportadora y su programa Perú Berries, vigente desde el 2006; y el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior han representado una ventana de introducción al empresario peruano a los mercados internacionales y la consolidación de alianzas entre las empresas miembros de la cadena exportadora. Es por ello, que los acuerdos internacionales de libre comercio y programas de apoyo al empresario exportador estimulan la inversión privada y la generación de nuevas empresas del rubro.

#### 1.2.4. FACTOR SOCIOCULTURAL

Desde hace unos años, existe una tendencia de mayor preocupación por la buena alimentación de la población mundial, según la compañía de investigación de mercado Nielsen, en su reporte de Bienestar y Salud Global publicado en enero 2015, los consumidores de todo el mundo están

intentando hacerse cargo de su salud. Casi la mitad (49%) de los encuestados a nivel mundial, se consideran a sí mismos con sobrepeso, y un porcentaje similar (50%) está tratando activamente de perder peso. Y lo están haciendo al elegir alimentos más saludables, con ayuda de las compañías de alimentos y bebidas. Los fabricantes están reformulando productos para eliminar o reducir el contenido de azúcar, colesterol, grasas trans y saturadas, y sodio de los alimentos. Se están alejando de los ingredientes artificiales e introduciendo productos elevados en atributos deseables como fibra y proteína. Actualmente el mercado de alimentación saludable ha crecido en el Perú y en la región. Recientemente en un estudio de la consultora Nielsen, *Food Revolution Latin America*, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud.

Esta tendencia se ha acentuado y ha tomado mayor relevancia debido a la pandemia del COVID-19. Según Euromonitor, la limpieza del hogar, la higiene y la vida saludable ocuparán un lugar destacado en la agenda, ya que cada vez más consumidores priorizarán el autocuidado y la prevención personal después de la pandemia. Además, Euromonitor, en su reporte de Alimentación y nutrición a la luz del COVID-19, señala que la comida funcional, la alimentación consciente y sostenible, alimentos que aumenten la inmunidad; serán los temas estratégicos en alimentación y nutrición que seguirán después de la pandemia (ver Figura 13).

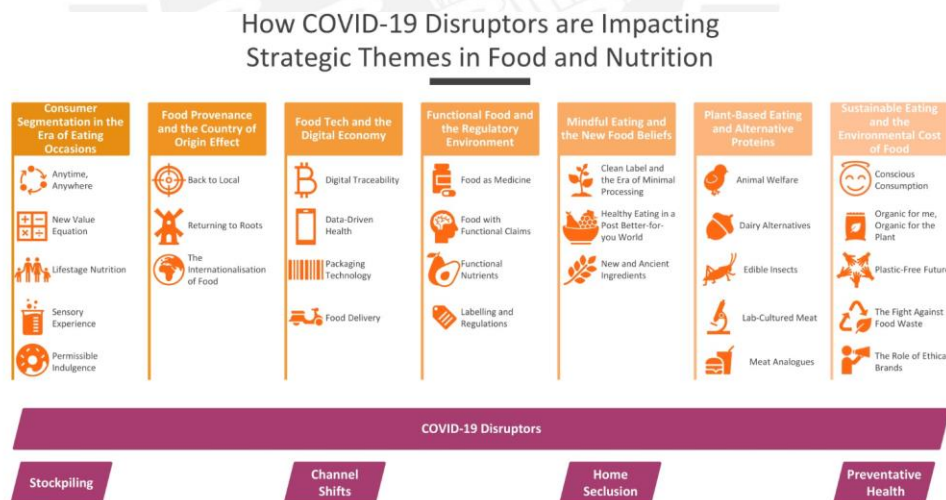


Figura 14: Impacto de del COVID-19 en temas de Alimentación y Nutrición

Fuente: Euromonitor. Alimentación y nutrición a la luz del COVID-19

Esta tendencia de alimentación saludable, llevo consigo la importancia de la investigación de ciertos alimentos, llamados “superalimentos” en los últimos años, los cuales contienen gran cantidad de nutrientes que favorecen a la salud de las personas. Según la investigación de la empresa Mintel, entre 2011 y 2015 hubo un fenomenal aumento del 202% a nivel mundial en el

número de nuevos productos alimenticios y bebidas lanzadas con los términos "superalimento", "superfruta" o "supergrano". Y la tendencia en el lanzamiento de este tipo de productos es creciente año tras año. Solo en el 2015 hubo un aumento del 36% a nivel mundial. Ese año los Estados Unidos lideró los lanzamientos de este tipo de productos (30%), seguido de Australia (10%), Alemania (7%), el Reino Unido (6%) y Canadá (6%). El aumento en los lanzamientos se produce como resultado de la fuerte demanda de los consumidores de productos altamente nutritivos. Hoy, más de siete de cada 10 consumidores en Francia (72%), Alemania (71%), Italia (73%) y España (72%) coinciden en que los beneficios de los alimentos naturales, como frutas y verduras, son preferibles a los beneficios añadidos de los alimentos funcionales.

En los últimos años se ha fortalecido un “estilo de vida saludable” entre la población peruana, por lo que el crecimiento en el uso de insumos naturales en la fabricación de productos se ha hecho evidente. Es decir, los consumidores peruanos son cada vez más conscientes de sus hábitos alimenticios porque prestan más atención a leer las etiquetas de los productos que consumen. Esta tendencia se fortaleció aún más, con la creación en el 2015 de Lima Orgánica, primera comunidad saludable en el Perú es que nace la propuesta de un modelo nuevo de alimentación sana. La apertura de nuevos locales de comida saludable y el incremento de la frecuencia de ferias naturistas es solo el reflejo del aumento de interés de comida saludable en el peruano.

Con referencia a un estudio realizado por Ipsos sobre las preferencias de alimentos en la población peruana, se puede percibir que las preferencias varían según el nivel socioeconómico de la población. Los consumidores de NSE A/B prefieren comprar alimentos que sean ricos en fibra y bajos en carbohidratos, grasas y azúcar; también examinan la fuente de los productos que consumen con más detalle (ver Figura 19).



Figura 15: Estudio de Preferencias de alimentos en la población peruana (año)

Fuente: Ipsos Perú

Adicionalmente, según el último informe de Ipsos Perú sobre Alimentación y Vida Saludable, tres de cada cinco de los limeños revisarían las etiquetas de información nutricional de los productos que suelen comprar (Ver Figura 20).



Figura 16: Estudio de Tendencias de Alimentación en Lima 2020

Fuente: Apoyo Consultoría

En resumen, los nuevos hábitos alimenticios reforzados por la preocupación por la salud y la alimentación saludable de las personas como consecuencia del COVID-19.

### 1.2.5. FACTOR AMBIENTAL

En los últimos años se ha observado una mayor conciencia ambientalista en el país debido a que existe una mayor preocupación por la preservación del medio ambiente y el impacto global que

ocasionan las acciones de cada individuo y/o empresa. Las empresas públicas y privadas pasan por distintos controles medioambientales como por ejemplo la emisión de gases en sus fábricas, sus respectivas huellas ecológicas o el cálculo de los estándares de calidad ambiental (ECA). Por tal motivo las entidades buscan el desarrollo de procesos productivos limpios, defensa de la biodiversidad, promoción por los productos biodegradables; así como también la preocupación por la disponibilidad futura del agua.

Se debe tener en cuenta que los proveedores de materia prima sigan el Sistema de Gestión Ambiental para que no afecten el medio ambiente con los desperdicios sólidos o aguas residuales de la producción.

Finalmente, otro factor externo ambiental al producto es el fenómeno del niño. En un estudio elaborado por el SENAMHI, se mencionó que el Perú sufre cada 2 a 7 años el impacto del niño, trayendo consigo efectos altamente negativos; como, por ejemplo, el exceso de lluvias o fuertes sequías. (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, 2016) En ambos casos, el impacto generado en las plantaciones puede generar hasta pérdidas completas del sembrío.

### 1.2.6. FACTOR TECNOLÓGICO

Para que un país crezca de manera sostenible, produciendo tecnología e innovando en sectores de su economía, es necesario invertir en Investigación y Desarrollo (I+D), por lo que varias economías del mundo destinando más fondos para promover proyectos de I+D. El Perú gasta 0,08% del PBI en Investigación y Desarrollo, una cifra muy inferior a la de países de Latinoamérica, como Colombia (0,25%), Chile (0,38%) y Brasil (1,24%).

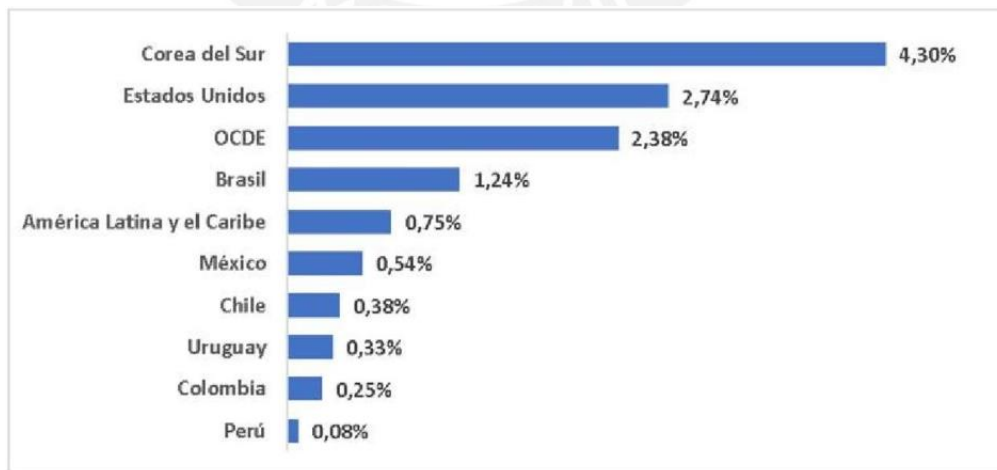


Figura 17: Gastos en I+D como porcentaje del PBI

Fuente: CONCYTEC



Además, dada la pandemia del COVID-19, se realizó la convocatoria de “Proyectos de Investigación en COVID: INS 2020-1” de la mano del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, conocido en el Perú (CONCYTEC) y el Instituto Nacional de Salud (INS), con el objetivo de generar conocimiento científico, innovación y/o desarrollo de tecnologías en COVID-19 que respondan las necesidades en materia de salud necesarias para el control de la pandemia COVID-19 y de los problemas en salud generados como consecuencia de su manejo.

Tabla 6: Proyectos ganadores de convocatoria COVID-19

N°	Título del protocolo de investigación
1	BIOMARCADORES PARA LA IDENTIFICACIÓN TEMPRANA DE PACIENTES CON ALTO RIESGO DE DESARROLLAR SÍNDROME DE DIFICULTAD RESPIRATORIA AGUDA INDUCIDA POR EL NUEVO CORONAVIRUS SARS-COV-2
2	CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A LA LETALIDAD EN PACIENTES HOSPITALIZADOS POR COVID-19 EN LIMA METROPOLITANA, 2020.
3	ESTANDARIZACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PRUEBA DE NEUTRALIZACIÓN POR REDUCCIÓN DE PLACAS (PRNT) Y PRUEBAS INMUNOENZIMÁTICAS PARA DETECCIÓN DE ANTÍGENO Y ANTICUERPOS DEL SARS-COV-2
4	ESTUDIO MULTICÉNTRICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CO-INFECCIONES VIRALES EN PACIENTES CON COVID-19 Y SU ASOCIACIÓN CON LA SEVERIDAD DE LA ENFERMEDAD

Fuente: CONCYTEC

Por otro lado, en el 95% de hogares en el Perú tiene acceso al menos a una Tecnología de Información y Comunicación; habiéndose incrementado en 2% vs. el mismo trimestre del año pasado. Mientras que, según el nivel de educación del jefe de hogar, el acceso a las TICs en los hogares cuyo jefe cuenta con educación secundaria o más nivel de educación presenta una cobertura casi total.

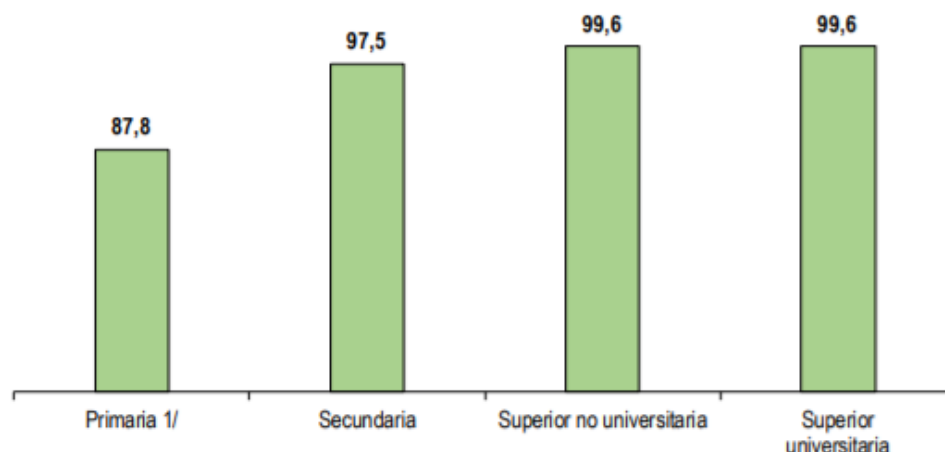


Figura 18: Hogares que acceden a las TICs, según nivel de educación del jefe de hogar

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares

Además, el 60,3% de la población de 6 y más años del país accede a Internet. Respecto a similar trimestre de 2019, se observa un aumento de 6,3% al pasar de 54,0% a 60,3%. La población con nivel educativo superior accede a más internet, el 94,7% y el 87,0% de la población con educación superior universitaria y no universitaria, respectivamente, acceden en mayor proporción a los servicios de Internet; seguidos por la población con educación secundaria 64,8% y la población con primaria o menor nivel, 25,0%.

Nivel educativo	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
<b>Total</b>	<b>54,0</b>	<b>60,3</b>	<b>6,3 ***</b>
Primaria 1/	18,8	25,0	6,2 ***
Secundaria	58,5	64,8	6,3 ***
Superior no universitaria	83,0	87,0	4,0 ***
Superior universitaria	92,2	94,7	2,5 ***

Figura 19: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según nivel educativo

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares

### 1.3. RESUMEN: CONCLUSIONES DEL MACROENTORNO

Después de analizar los diferentes factores del macroentorno, se concluye que hay algunos más relevantes que otros para el mercado de pulpa de Acaí, además, cada uno afecta en una magnitud diferente al proyecto.

El factor económico del entorno en que se desarrollará el proyecto es favorable, con una tendencia positiva los últimos años hasta el 2019 y con la expectativa de una recuperación paulatina post crisis debido al COVID-19, con un menor impacto en el sector alimenticio.

El factor legal del entorno en que se desarrollará el proyecto es favorable gracias a diferentes leyes y programas dados por el Estado. Además, el proceder de la empresa en estudio deberá seguir el marco de la ley en vías de evitar conflictos legales, penalidades, clausuras y otros problemas con El Estado. Esto implica proceder de acuerdo con las normas establecidas, cumplir los lineamientos establecidos por el MINSA y DIGESA.

El factor sociocultural nos muestra muchas oportunidades por los nuevos hábitos alimenticios reforzados por la preocupación por la salud y la alimentación saludable de las personas como consecuencia del COVID-19.

El factor ambiental, aunque el país enfrenta varios fenómenos geográficos como el fenómeno del Niño, los proyectos, los sistemas y las leyes ambientales del país aún permiten la ejecución de acciones efectivas relacionadas con el medio ambiente que involucran a toda la cadena de suministro, lo que brinda oportunidades para que las empresas del proyecto implementen nuevas tecnologías en el proceso de producción.

## CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

A continuación, se analizará el microentorno del proyecto mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. (Porter, 2009). En su realización tendremos en cuenta algunos temas investigados que han usaron este modelo en diversos sectores, entre los que se podemos resaltar las investigaciones realizadas en Pará, Brasil (1999), Bogotá, Colombia (2012) y Petronila, Bolivia (2015). Estos trabajos que contiene las fuerzas competitivas implican el grado de rentabilidad y, por tanto, nos ayuda a explicar la estrategia y acciones a desarrollar tanto para los productores, empresas y estado.

### 2.1. POTENCIAL ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se pueden considerar las siguientes barreras de entrada:

- **Economía de escala:** Este punto establece una pieza muy importante para demostrar las posibilidades de éxito de nuevas entradas. La implicancia de los productores del cultivo de Acaí en los mercados de países como Brasil, Colombia o Bolivia tienen éxito, es decir; han obtenido una rentabilidad suficiente y no solo eso, además; han generado empleo en las comunidades. En toda la cadena de valor existen oportunidades para conseguir economías de escala. Los productores de los países que hemos mencionado han realizado grandes esfuerzos en este tema.
- **Diferenciación de productos:** Actualmente, no existe una marca sólida en la mente del consumidor y esto crea una ausencia de fidelización del cliente hacia una marca en específico. Por tal motivo, se busca crear una diferenciación con ventajas diferenciales (como un empaque que permita mantener en buen estado la pulpa de fruta) que tendrá nuestro producto y que lo diferenciarán del resto que existen en el mercado.
- **Curva de aprendizaje:** El proceso productivo de la producción de pulpa de Acaí no es complejo, sin embargo, es necesario tener nociones técnicas básicas. Un nuevo competidor iniciaría con
- **Requisitos de capital:** Necesariamente existe una inversión inicial de capital y esa se refiere a la compra de la maquinaria exclusiva para los procesos a iniciar. Además, se debe considerar la inversión inicial para los insumos. El equipamiento tecnológico y productivo que necesitan estos productores junto con los de las instalaciones de manipulación transporte indican que es un sector con necesidades de capital superior a la agricultura de hortalizas y otros frutos.

- **Acceso de canales de distribución:** Contar con distribuidores fidelizados, exclusivos, masivos, etc. Todo dependerá de la estrategia que propondrá la empresa para poder llegar al cliente final o la empresa de consumo masivo y compra en lotes.
- **Política gubernamental:** Se considera que hay varios motivos para indicar que los obstáculos de entrada al sector de la producción y comercialización del Acaí tienden a disminuir gracias a factores políticos y legales. La globalización de las plazas y los tratados de libre comercio que tenemos con EE. UU. y países de la UE como de Asia, conlleva que los competidores aumentarán, amparados por el coste. Hasta ahora los obstáculos administrativos y legales fueron la principal protección.

Tabla 7: Potencial entrada de nuevos competidores

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Economía de escala	X		
2	Diferenciación de productos		X	
3	Curva de aprendizaje			
4	Requisitos de capital			X
5	Identificación de marca			X
6	Grado de integración		X	
7	Acceso a canales de distribución			X
8	Costo de cambiar de proveedor			X
9	Políticas gubernamentales		X	
10	Innovación producto/mercado		X	

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter. Elaboración propia.

Se concluye, que, debido a las barreras de entradas expuestas, el poder de los nuevos competidores es de intensidad MEDIA-BAJA.

## 2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector. Respecto a los proveedores de Acaí, se evaluará los siguientes factores para el análisis de su poder de negociación.

- **Concentración de los proveedores:** Dado que es una fruta que solo se cultiva en las regiones de Loreto y Ucayali, no existen muchos proveedores de la materia prima, por ello, la disponibilidad, calidad, precio y tiempo de entrega lo determinará el proveedor. Sin embargo, una solución efectiva a este problema sería cultivar el producto debido a que no

se necesita de mucho capital y en la Selva peruana se puede conseguir hectáreas para dicho cultivo (Agencia Agraria Noticias, 2016)

- **Amenaza de integración hacia adelante:** Esta variable representa una importante amenaza, dado que para el proveedor no resulta excesivamente difícil ofrecer el mismo producto que nosotros, ya que el proceso productivo se podría llevar de manera artesanal; y por lo tanto, la presión ejercida sería mayor, ya que existe la seria amenaza de poder convertirse en un competidor. Sin embargo, en la distribución, tendrían cierto grado de dificultad.

Tabla 8: Poder de negociación de los proveedores

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Concentración de los proveedores			X
2	Costos de cambiar de proveedor		X	
3	Diferenciación de insumos			X
4	Presencia de insumos sustitutos	X		
5	Importancia del volumen para los proveedores	X		
6	Impacto del insumo en el costo	X		
7	Impacto del insumo en la diferenciación	X		
8	Amenaza de integración hacia adelante	X		

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter. Elaboración propia.

Se concluye, que, debido a las variables expuestas, el poder de negociación de proveedores es de intensidad ALTA.

### 2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Esta fuerza depende de la cantidad de proveedores que existen en el mercado, A pesar de que la cantidad de proveedores de pulpa congelada de Acaí son pocos en el mercado peruano, este producto cuenta con muchos sustitutos en cuanto a pulpa congelada de fruta; por ende, existen diversos proveedores de pulpa congelada de frutas. Por ello, al existir muchos proveedores de pulpa congelada de fruta, los clientes aumentarán su capacidad de negociación de compra ya que cuentan con mayor facilidad de cambiar de proveedores dependiendo de su elección de fruta (Medina y Pérez, 2011)

Tabla 9: Poder de negociación de los clientes

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Concentración de los compradores	X		
2	Costos de cambiar de proveedor			X
3	Capacidad de integración hacia atrás		X	
4	Negociación amplia para bajar de costos	X		
5	Productos sustitutos	X		
6	Productos diferenciados			X

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter. Elaboración propia.

Se concluye, que, debido a las variables expuestas, el poder de negociación de los clientes es de intensidad ALTA.

## 2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existen muchos productos a base de frutas en Perú y en el mercado mundial, debido a la gran variedad, el consumo también está aumentando. Este incremento se explica por los cambios de hábitos de consumo de la población peruana y mundial donde se busca cuidar la salud y bienestar físico al ingerir alimentos bajos en calorías, han surgido muchos productos destinados a cubrir estas necesidades. Es por ello que dentro de nuestro mercado podemos encontrar una variedad de productos sustitutos que buscan satisfacer la necesidad de un mismo nicho de mercado (Medina y Pérez, 2011). Los principales sustitutos son las bebidas con sabor a frutas, tintas naturales con saborizantes y refrescos naturales en polvo. Los productos sustitutos han estado en el mercado durante años y, por lo tanto, tienen su propio mercado. Por el contrario, la pulpa de fruta es un producto innovador que puede reemplazar a los productos actualmente en el mercado.

Tabla 10: Amenaza de productos sustitutos

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Costo relativo de los sustitutos	X		
2	Disponibilidad de los sustitutos	X		
3	Propensión del cliente al cambio	X		
4	Relación valor/precio sustituto		X	

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter. Elaboración propia.

Se concluye, que, debido a las variables expuestas, la amenaza de productos sustitutos es de intensidad ALTA.

## 2.5. RIVALIDAD INTERNA

En la actualidad, pese a que se está incrementando la demanda interna y externa, no existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de pulpa de Acaí congelado. La mayoría de los vendedores de este producto son importadores y solo existen unos cuantos productores en Iquitos o Ucayali. Las principales empresas importadoras son: Natural Energy Perú S.A.C., Wishi Bowls EIRL y Grupo Exactum S.A.C. (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2018)

Las barreras de salida son bajas, dado que los activos pueden ser utilizados para producir pulpa de muchas variedades de frutas según la estación y demanda (Montalvo Espinosa, 2012)

Tabla 11: Rivalidad interna

No.	Variables	Intensidad		
		Alta	Media	Baja
1	Crecimiento de la industria		X	
2	Diferenciación de productos			X
3	Número de competidores			X
4	Barreras de salida			X
5	Volumen para alcanzar el punto de equilibrio		X	
6	Grado de innovación		X	
7	Identificación de marca		X	
8	Diversidad de competidores			X

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter. Elaboración propia.

Se concluye, que, debido a las variables expuestas, la rivalidad interna es de intensidad MEDIA-BAJA.

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE PULPA DE FRUTAS EN EL PERÚ

### 3.1. LOS CLIENTES (PERFIL DEL COMPRADOR)

Los clientes de la pulpa de Acaí congelada son los que componen el sector Horeca. Este es un acrónimo compuesto por las palabras Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, es decir, se refiere a los segmentos de mercado que agrupan a estas empresas. Además, incluye negocios relacionados con necesidades de productos y servicios muy similares, como los servicios de comida, bebida y de ocio, enfocados al consumidor local como a la industria del Turismo, tales como: Franquicias, Panaderías, Heladerías, Clubes, Casinos, Bares, etc.



Estas industrias, tienen una importancia social y económica importante porque, según el INEI, representan el 14% de la actividad económica total del Perú (ver figura xx). Además, se sabe que, en el año 2019, la actividad de restaurantes que incluye servicios de comidas y bebidas creció en 4.87% (ver figura xx) y acumuló 33 meses de resultados positivos. Por otra parte, las inversiones hoteleras también crecen y superan los US\$ 3,000 millones hasta el 2021.

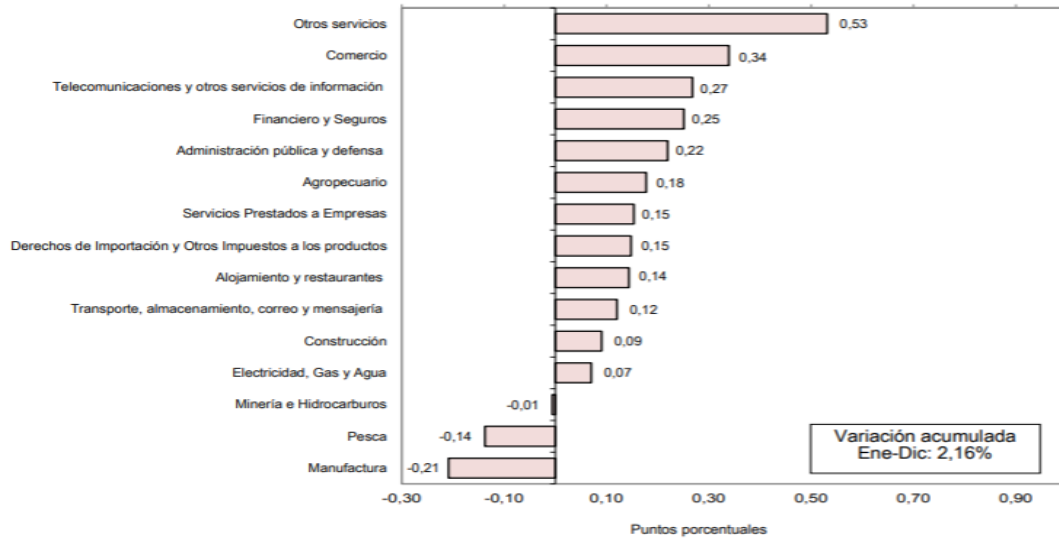


Figura 20: Contribución a la variación de la Producción Nacional, según actividad económica

Fuente: INEI (2019)



Figura 21: Producción del subsector restaurantes

(Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior)

Fuente: INEI (2019)

El negocio del canal horeca necesita productos y servicios con características únicas para este segmento de mercado: compran productos de proveedores especializados y luego los comercializan o los utilizan como recursos de la empresa.

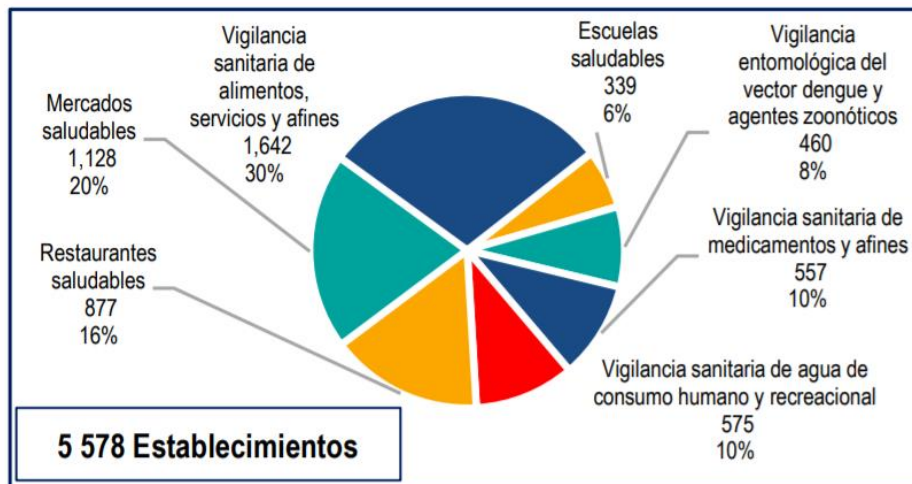
Los principales proveedores que integran y dan forma al canal Horeca están conformados por los siguientes rubros:

1. Alimentos y Bebidas
2. Equipamiento y Tecnología
3. Amoblamiento, Decoración y Acabados
4. Menaje e Implementos de Mesa y Cocina
5. Servicios y Otros

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), los hoteles se clasifican por estrellas, donde a partir de 3 estrellas, los hoteles tienen restaurantes dentro de sus servicios. Por ello, los clientes son los hoteles que tengan la clasificación de 3 a 5 estrellas.

Mientras que los restaurantes, se clasifican por tenedores, donde a partir de los 3 tenedores ofrecen postres, helados, etc. Por ello, los clientes son los restaurantes (incluidas las cafeterías) que tengan la clasificación de 3 a 5 estrellas.

Además, el Ministerio de Salud de la mano con la Oficina de Inspección Sanitaria de la Municipalidad de Lima ha establecido requisitos sanitarios para certificar a los restaurantes como “Restaurantes Saludables”, de esta manera se busca reconocer y certificar a los mejores restaurantes desde el punto de vista de calidad e inocuidad alimentaria. Por ello, estos restaurantes saludables, son potenciales clientes, ya que nuestro producto encaja en el perfil de los insumos que utilizan.



Fuente: Gerencia de Desarrollo Social.

Figura 22: Número de establecimientos con certificación saludable 2019

Fuente: Municipalidad metropolitana de Lima

### 3.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS/ COMPLEMENTARIOS

Existen muchos productos a base de frutas en Perú y en el mercado mundial, debido a la gran variedad, el consumo también está aumentando. Este incremento se explica por los cambios de hábitos de consumo de la población peruana y mundial donde se busca cuidar la salud y bienestar físico al ingerir alimentos bajos en calorías, han surgido muchos productos destinados a cubrir estas necesidades. Es por ello, que dentro de nuestro mercado podemos encontrar una variedad de productos sustitutos que buscan satisfacer la necesidad de un mismo nicho de mercado (Medina y Pérez, 2011). Los principales sustitutos son las bebidas con sabor a frutas, tintas naturales con saborizantes y refrescos naturales en polvo. Los productos sustitutos han estado en el mercado durante años y, por lo tanto, tienen su propio mercado. Por el contrario, la pulpa de fruta es un producto innovador que puede reemplazar a los productos actualmente en el mercado.

Los principales productos sustitutos son:

- **Productos procesados para el consumo:** Frutas envasadas para el consumo. Algunas empresas que comercializan estos productos son: Del Ande y Greenfood.



Figura 23: Frutas envasadas para el consumo

Fuente: Elaboración propia

- **Productos ya procesados de frutas:** Bebidas y néctares listos para el consumo. Algunas empresas que comercializan estos productos son Ecofresh y Foodpack.



Figura 24: Bebidas y néctares listos para el consumo

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. EVOLUCIÓN DE PULPA DE FRUTAS

En los últimos años, el mercado de pulpa de frutas ha aumentado significativamente, gracias a la creciente demanda internacional. La producción de pulpa de frutas en el Perú destina la mayor parte a la exportación de estas a países como EE.UU., Alemania y Japón, donde se demanda gran cantidad de pulpa de frutas y en especial de frutas con alto valor nutricional. Como apreciamos en la tabla, las exportaciones de pulpas de fruta a nivel Perú, viene incrementándose en los últimos años. Se incrementó en 5% las exportaciones del 2019 respecto al 2018, alcanzando U\$ 83.5 millones a un precio promedio de U\$ 3.25/kg.

Tabla 12: Evolución de la exportación de pulpa de fruta en el Perú

EXPORTACIONES FRUTAS LAS DEMAS. PULPAS			12			
MES	2,019			2,018		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	2,803,842	1,083,018	2.59	830,367	399,927	2.08
FEBRERO	1,519,022	662,219	2.29	433,376	202,328	2.14
MARZO	1,942,069	941,949	2.06	1,107,627	360,741	3.07
ABRIL	4,134,841	1,606,279	2.57	1,553,861	544,131	2.86
MAYO	9,802,846	2,734,085	3.59	7,794,341	2,251,589	3.46
JUNIO	15,497,998	4,307,749	3.60	12,916,428	3,618,589	3.57
JULIO	13,847,236	3,813,893	3.63	14,348,457	3,970,927	3.61
AGOSTO	9,237,445	2,611,556	3.54	14,204,928	3,905,467	3.64
SEPTIEMBRE	11,177,828	3,123,235	3.58	9,943,574	3,027,718	3.28
OCTUBRE	5,401,536	1,602,615	3.37	6,464,398	2,052,987	3.15
NOVIEMBRE	3,876,574	1,472,942	2.63	5,470,391	2,014,207	2.72
DICIEMBRE	4,306,231	1,740,565	2.47	4,669,930	1,802,312	2.59
<b>TOTALES</b>	<b>83,547,468</b>	<b>25,700,105</b>	<b>3.25</b>	<b>79,737,678</b>	<b>24,150,923</b>	<b>3.30</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>6,962,289</b>	<b>2,141,675</b>		<b>6,644,807</b>	<b>2,012,577</b>	
<b>%CREC. PROM.</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>-2%</b>	<b>71%</b>	<b>57%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Agrodata Perú

Respecto a las exportaciones de pulpa de frutas, se ha observado que algunas frutas decrecen en pedidos mientras que muchas otras han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. En el 2019, destacaron las exportaciones de pulpa de palta, arándanos y granada.

Se puede observar que nuestro producto pulpa de Acaí, presenta valores de exportación insignificantes, dado que el cultivo de las bayas de Acaí se ha dado en pocas cantidades y básicamente, el consumo se da en los pobladores nativos amazónicos. Esto podría ser una oportunidad de emprendimiento con nuestro producto.

Tabla 13: Valores de exportación de pulpa por fruta 2019-2018

EXPORTACIONES FRUTAS LAS DEMAS. PULPAS						
PROD	2019			2018		
	FOB US\$	KILOS	PRECIO	FOB US\$	KILOS	PRECIO
ACAI PULPA	20	2	10.00	9,158	53	172.79
AGUAJE PULPA	53	60	0.88			
Aguaymanto pulpa	102,643	35,523	2.89	209,552	69,428	3.02
AJI CHARAPITA				1,764	378	4.67
ARANDANO CONGELADO	10,931,748	6,043,383	1.81	5,384,253	2,941,522	1.83
BANANO CONGELADO	384,626	301,164	1.28	347,835	235,538	1.48
CAMOTE CONGELADO	2	2	1.00	378	200	1.89
Carambola pulpa	1,395	696	2.00	10	29	0.34
Chirimoya Pulpa	37,910	13,796	2.75	165,497	64,373	2.57
CHOCLO DESGRANADO				6,592	2,724	2.42
COCO RAYADO	1,349	355	3.80			
COCONA PULPA	688	288	2.39	2	-	
DURAZNOS PULPA	1,382	742	1.86			
Fresa Pulpa	506	202	2.50	43,088	22,500	1.92
GRANADA PULPA	1,864,210	635,197	2.93	539,121	194,754	2.77
Granadilla Pulpa	5,277	2,146	2.46	12,838	3,695	3.47
GUANABANA PULPA	57	23	2.48	669	296	2.26
LIMA PULPA	522	218	2.39			
Limon Pulpa	894	324	2.76	309,396	132,750	2.33
Lucuma pulpa	2	2	1.00	55	15	3.67
Lulo Congelado	4,109	2,907	1.41	11,383	6,956	1.64
MAMEY PULPA	153	210	0.73	22,523	6,435	3.50
MANDARINA CONGELADA	204,449	122,448	1.67	209,435	125,126	1.67
Mango Pulpa	92,729	50,407	1.84	335,705	187,920	1.79
Maracuya pukpa	90	33	2.73	56,698	27,286	2.08
Melon Pulpa	1,447	600	2.41	1,225	558	2.20
NARANJA PULPA	8	-		140	56	2.50
NONI PULPA	60,501	27,550	2.20	61,138	27,775	2.20
PACAE	-	-		56,233	23,950	2.35
Palta Pulpa	68,936,899	17,942,051	3.84	71,497,181	19,863,879	3.60
Papaya pulpa	5,658	2,028	2.79			
Piña Pulpa	78,260	29,792	2.63	140,633	58,111	2.42
PITAHAYA CONGELADA	489	3	163.00	2	-	
PLATANO CONGELADO	490,634	314,508	1.56			
SANDIA PULPA	176	200	0.88			
SAUCO PULPA CONGELADA						
TAMARINDO	11,372	4,452	2.55	468	187	2.50
Tomate de arbol congelado	1,920	894	2.15	4,640	2,578	1.80
TUNA CONGELADA				15	15	1.00
TUMBO PULPA						
UVA CONGELADA	169,771	120,463	1.41	188,807	123,862	1.52
Varios Pulpa Fruta	155,519	47,436	3.28	121,244	27,974	4.33
<b>Total general</b>	<b>83,547,468</b>	<b>25,700,105</b>	<b>3.25</b>	<b>79,737,678</b>	<b>24,150,923</b>	<b>3.30</b>

Fuente: Agrodata Perú

Tabla 14: Valores de la exportación de pulpa por fruta 2015-2017

EXPORTACIONES FRUTAS LAS DEMAS. PULPAS									
PROD	2017			2016			2015		
	FOB US\$	KILOS	PRECIO	FOB US\$	KILOS	PRECIO	FOB US\$	KILOS	PRECIO
Acai Pulpa	640	28	22.86				-	4	
Aguaje Congelado									
Aguaymanto pulpa	110,736	56,143	1.97	40,566	20,448	1.98	1,842	363	5.07
Aguacate-Palta Pulpa	40,546,011	12,726,893	3.19	29,775,237	10,179,435	2.93	30,914,996	10,360,220	2.98
Arandano Pulpa	742,673	389,717	1.91	1,023,578	485,113	2.11	382,685	151,475	2.53
Banano Congelado	222,770	136,446	1.63	335,388	186,698	1.80	1,271,386	599,696	2.12
CALABAZA CONGELADA	5,340	1,613	3.31						
Camu Camu Pupa	866	637	1.36				7,687	725	10.60
CARAMBOLA PULPA				1,400	644	2.17			
Chirimoya Pulpa	851,772	344,906	2.47	652,722	250,769	2.60	1,179,806	404,097	2.92
COCONA PULPA	24	11	2.18						
FRESAS CONGELADAS	183,601	94,456	1.94						
Granada Pulpa	925,866	239,722	3.86	492,638	164,175	3.00	498,465	176,431	2.83
Granadilla Pulpa	202	123	1.64	109,411	48,682	2.25	126	49	2.57
Guanabana Congelada									
Guayaba Pulpa									
LIMA PULPA				846	373	2.27			
LIMON PULPA	7,700	8,341	0.92						
Lucuma pulpa	36,018	10,005	3.60						
LULO CONGELADO	2,090	1,087	1.92	13,830	8,409	1.64	1,544	864	1.79
Mamei pulpa	29,500	8,354	3.53	1,050	940	1.12	13,086	3,156	4.15
Mandarina Congelada	13	15	0.87	36	18	2.00	431,823	284,744	1.52
Mango Pulpa	313,548	212,050	1.48	3,879,668	1,770,026	2.19	2,178,752	836,580	2.60
Manzana Congelada									
MARACUYA FRESCO	46,856	20,620	2.27						
Melon Pulpa	11	7	1.57	9	16	0.56	4,680	1,800	2.60
Naranja									
Noni Pulpa				63,182	28,575	2.21			
Pacae Pulpa									
PAPAYA CONGELADA	45,305	18,188	2.49	1	2	0.50			
Piña Pulpa	23,648	8,686	2.72	15,847	5,919	2.68	98,314	42,046	2.34
Plátano Pulpa	92,472	55,601	1.66	127,965	86,272	1.48			
Sandía Pulpa	31	180	0.17						
Sauco Pulpa	158	45	3.51						
Tamarindo									
Tomate de Arbol	1,716	772	2.22	14,405	15,599	0.92			
TORONJA PULPA				37	37	1.00			
Tumbo Pulpa	276	153	1.80	398	324	1.23			
Tuna Pulpa	4	-		162	108	1.50			
Uva Congelada	315,860	192,505	1.64	538,538	305,943	1.76	78,265	47,440	1.65
Varios Pulpa Fruta	12,399	3,942	3.15	12,612	2,786	4.53	39,783	20,183	1.97
<b>Total general</b>	<b>44,518,106</b>	<b>14,531,246</b>	<b>3.06</b>	<b>37,099,526</b>	<b>13,561,311</b>	<b>2.74</b>	<b>37,103,240</b>	<b>12,929,873</b>	<b>2.87</b>

Fuente: Agrodata Perú

La mayor exportadora de pulpa de frutas es Virú S.A., seguida de Camposol S.A. y Agroindustrias AIB S.A.

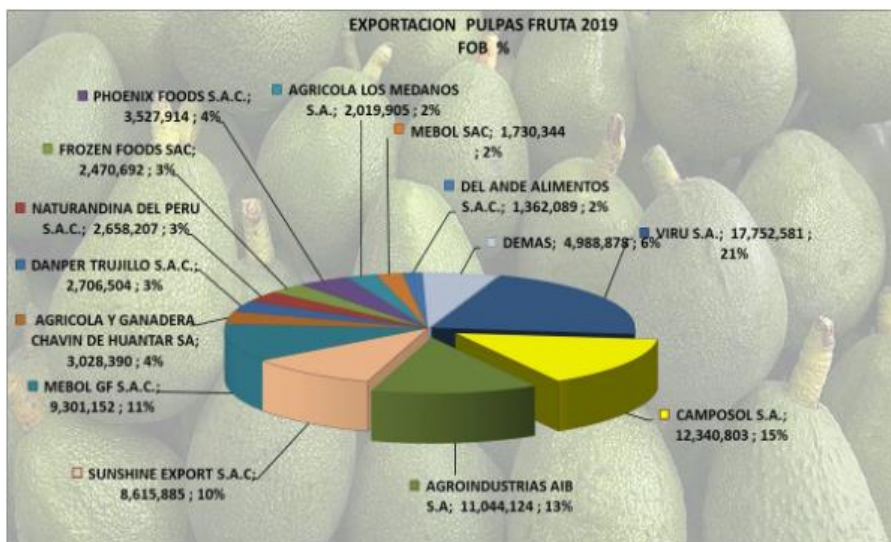


Figura 25: Valores de exportación por empresa 2019

Fuente: Agrodata Perú

Los mayores compradores de pulpa de frutas a Perú son Estados Unidos, Holanda y Japón.

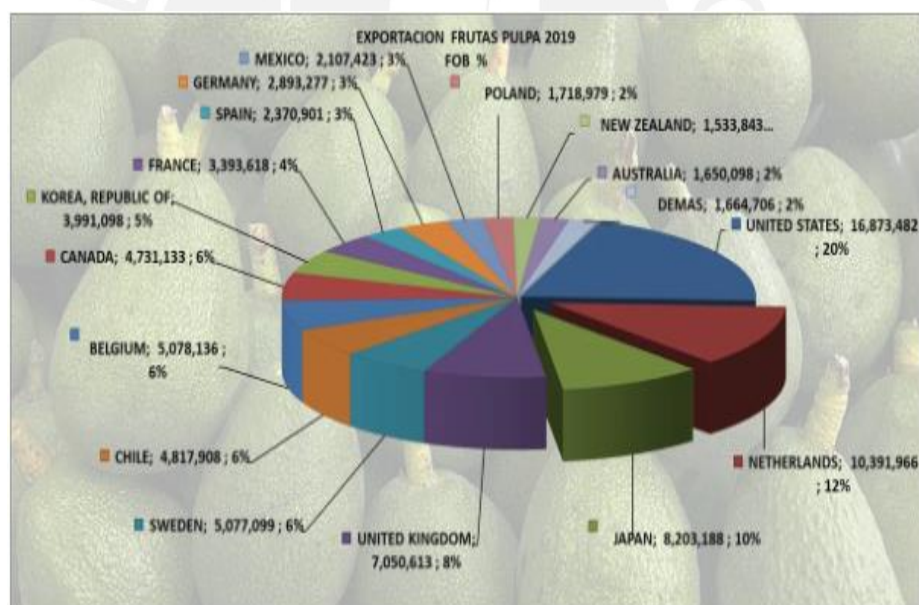


Figura 26: Valores de exportación a países 2019

Fuente: Agrodata Perú

### 3.4. INSUMOS Y PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad



de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector. El mercado de proveedores se ha subdividido en 3 tipos:

- **Proveedores de Maquinaria y Equipos**

- ✓ Lavadora de Frutas
- ✓ Tanque de Homogenizado
- ✓ Despulpadora de Frutas
- ✓ Envasadora
- ✓ Túnel de congelamiento
- ✓ Cámara de Conservación
- ✓ Balanza electrónica
- ✓ Camión de carga

- **Proveedores de Materia Prima: Acaí**

La baya de Acaí abunda en nuestra amazonia, encontrándose en mayores cantidades en Loreto, Ucayali y San Martín; además, podemos encontrar Acaí en otros países como Brasil, Bolivia y Colombia, siendo Brasil el mayor productor de Acaí.

Según el programa Sierra y Selva Exportadora, el Acaí o también llamado "Blueberry de la selva" se produce en Loreto y Ucayali y es conocido por su elevada concentración de antocianina, pigmento que le da el intenso color morado, al igual que el arándano; que lo convierte en un potente antioxidante.

A la fecha el acopio de Acaí aún es incipiente. Poco se conocía del inmenso potencial de esta planta hasta el inicio del programa Perú Berries en el 2012. Los precios cada vez mayores por la también creciente demanda motivará a las comunidades a organizar mejor el acopio y conducción de sus áreas establecidas, de acuerdo al apoyo y asistencia técnica necesaria por parte de los compradores industriales.

En la ruta de la carretera Iquitos -Nauta se han iniciado plantaciones con material genético. La empresa Amazon Fruit promueve con plántulas y capacitación a diferentes organizaciones públicas y privadas, habían logrado ya la comercialización de la fruta tanto en pulpa así como deshidratado en el mercado de Lima.

### **3.5. TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN UTILIZADAS**

En la actualidad existe diversas tecnologías necesarias para poder producir pulpa de Açaí siendo la más importante la despulpadora horizontal, la cual posee una capacidad de producción de 100 kg/hora y presenta 2 tamices de 10 y 0.8mm necesarios para eliminar las pepas y fibras respectivamente. Por otro lado, se utilizan máquinas secundarias como la pasteurizadora, necesaria para preservar la durabilidad del producto y la envasadora automática, las cuales presentan capacidades de producción de 150 litros/hora y 100 kg/hora respectivamente. Para nuestro proyecto, es posible aplicar tanto la producción artesanal como la automatizada (Flores, 2015). En este caso, se aplicará una mezcla de ambas en donde se piensa utilizar maquinarias industriales las cuales nos permiten obtener economías de escala.



Figura 27: Despulpadora horizontal de frutas

Fuente: Alibaba

### **3.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS**

El canal de distribución es una parte muy importante en cuanto a la elaboración y comercialización de la pulpa de frutas. Es necesario poner énfasis en la rotación de inventario de las materias primas, debido a lo perecederos que pueden llegar a ser las frutas.

Gran parte de las frutas se cultivarán y estos se procesarán, pero también habrá abastecimiento de frutas por terceros. La primera prioridad en la cadena logística serán los proveedores de materia prima e insumos y de envases. En cuanto a los proveedores de materia prima e insumos, se encuentran los proveedores de frutas y azúcar principalmente; y en cuanto a los envases, se encuentran los proveedores de bolsas de polipropileno y etiquetas con los logos.

El terreno de cultivo de Acaí se encuentra en Loreto y Ucayali de donde se tendrá abastecimiento de las bayas de Acaí.

En la planta de producción del proyecto se realizará el proceso productivo de la pulpa de Acaí; posteriormente, a la elaboración del producto, también se realizará el envasado y el empaquetado de este.

La logística del proyecto que es muy importante para la distribución del producto final a los clientes (hoteles, restaurantes y cafeterías) debe ser eficiente debido a que cubre gran parte de Lima metropolitana.

Por último, la comunicación con los clientes y consumidores finales es la parte de la cadena es muy importante, porque ellos son los encargados de brindar la información correcta del producto.

Los clientes (restaurantes, hoteles y cafeterías) requieren que los insumos de sus preparaciones se los entreguen en el establecimiento cada cierto tiempo establecido. Los resultados del estudio de mercado realizado, nos indica que a 80% de establecimientos le entregan sus insumos en el establecimiento, mientras el otro 20% va por sus insumos a ferias, mercados itinerantes o mercados mayoristas. Además, un 90% se abastece de insumos para sus preparaciones semanalmente.

Después de haber evaluado las necesidades del cliente, se concluye que el producto será comercializado de forma directa, no tendremos intermediarios ni puntos de venta adicionales ya que el enfoque del negocio es B2B. El cliente tendrá contacto directo con nosotros a través de nuestra central de pedidos, correo electrónico, redes sociales y página web.

La distribución de los pedidos generados a los clientes será realizada a través de un tercero que brindará el servicio de entrega.

### **3.7. PRINCIPALES PARTICIPANTES EN EL MERCADO (COMPETIDORES)**

En la actualidad, no hay muchas empresas dedicadas a la cosecha y producción de pulpa de Acaí. Sin embargo, sí se encuentra empresas dedicadas a la importación y comercialización de la pulpa de Acaí en el mercado nacional. Estas empresas se presentarán a continuación:

- **Natural Energy Perú S.A.C.:** Empresa peruana dedicada a la comercialización de pulpa de Acaí desde el 2016. Cuenta con tiendas físicas y natural-trucks los cuales comercializan la pulpa de Acaí en sí y los Acaí bowls. Por otro lado, también se dedica a la venta de alimentos saludables, así como también de otros tipos de pulpas.
- **Wishi Bowls EIRL:** Empresa peruana creada desde el 2016 con la finalidad de comercializar la pulpa de Acaí principalmente para los deportistas. Hoy en día, presentan la mayor participación de mercado en la venta de dicha pulpa, localizándose en varias tiendas por conveniencia, supermercados, entre otros. Su producto estrella son los conocidos Acaí bowls, los cuales presenta la pulpa de Acaí junto a toppings como rodajas de frutas, cereales integrales, miel, etc.
- **Acaí Amazon Terra:** Empresa peruana creada desde el 2016 dedicada a la comercialización de pulpa de Acaí por medio de delivery.
- **Villa Acaí Perú:** Empresa peruana dedicada a la importación y comercialización de pulpa de Acaí desde el 2016 por medio de delivery.

Con respecto a la participación de mercado de los competidores, no se ha podido definir exactamente el porcentaje de cada uno de ellos, ya que al ser una gran cantidad de empresas comercializadores pequeñas, aun no representan una participación de mercado significativa. No obstante, si se ha podido definir la participación de mercado de las empresas Natural Energy Perú SAC y Wishi Bowls EIRL, los cuales representan un 30% y 40% del mercado actual.

## **CAPÍTULO 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Se plantea la visión, misión y matriz FODA como elementos base para la estrategia genérica y los objetivos (estratégicos y financieros) del proyecto

### **4.1. VISIÓN**

Ser la marca líder que genera innovación en productos nuevos naturales de la selva peruana a nivel nacional, cumpliendo con altos estándares de calidad y aspirando satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

### **4.2. MISIÓN**

Realizar la producción y comercialización pulpa de Acaí congelado de la más alta calidad, con una fuerza laboral motivada y altamente calificada; y contribuyente a la mejora de la calidad de vida de la comunidad y el medio ambiente que nos rodea.

### **4.3. ANÁLISIS FODA**

Para la construcción de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se realizó un análisis del entorno competitivo externo donde ejercerá la empresa, con el objeto de encontrar los puntos estratégicos críticos. De igual manera detallamos una serie de estrategias dirigidas a aprovechar las oportunidades y fortalezas y mitigar el efecto de las debilidades y amenazas. El siguiente cuadro detalla el análisis realizado.

#### **FORTALEZAS:**

- F1: Producto nutritivo (Omega 3, Vitamina C, antioxidantes)
- F2: Alianzas estratégicas con los proveedores
- F3: Conocimiento del proceso productivo y especificaciones técnicas
- F3: Tecnología de alto rendimiento en los procesos
- F5: Materia prima 100% natural, producto peruano de alta calidad

#### **DEBILIDADES:**

- D1: Poco acceso al crédito bancario por ser empresa nueva.
- D2: Capital inicial insuficiente para la iniciación de la producción
- D3: Marca no posicionada en el mercado
- D4: Poco nivel de conocimiento del producto
- D5: Poco conocimiento de los beneficios para salud del Acaí y sus usos

### **OPORTUNIDADES:**

O1: Políticas de apoyo a las MYPES

O2: Experiencia positiva de otros países (Brasil y Colombia) de producción y comercialización de pulpa de Acaí

O3: Tendencia al consumo de alimentos nutritivos y naturales reforzada por el COVID-19

O4: El Acaí es un cultivo en constante crecimiento como comida saludable

O5: Condiciones climáticas favorables para el cultivo del asaí

O6: Mercado con pocos competidores

O7: TLC con EEUU y EU (principales países importadores de asaí)

O8: Aumento del poder adquisitivo de la población

O9: Crecimiento del comercio electrónico

O10: Programa nacional “Perú Berries”

### **AMENAZAS:**

A1: Entrada de competidores globales

A2: Recesión económica debido al COVID-19

A3: Desastres naturales que afecten el abastecimiento de la MP

A4: Cambios climáticos bruscos que afecten la producción de Acaí

A5: Tala indiscriminada de las bayas de Acaí para la cosecha.

A6: Dificultad de mantener la calidad del producto en pulpa fresca

Para el análisis del caso se detallan las siguientes estrategias:

- **Estrategias de Ataque:** definidas para aprovechar mejor las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas que presenta la empresa.

Tabla 15: Estrategias de Ataque – Matriz FODA

ESTRATEGIAS DE ATAQUE (FO)	
FO1	Optimizar los procesos productivos y logísticos, aprovechando la ubicación de la planta y las alianzas comerciales con los proveedores
FO2	Campaña publicitaria en las redes sociales y demás plataformas a través de los socios, al encontrarse en el segmento de mayor uso de estas herramientas.
FO3	Promover y ejecutar proyectos de desarrollo de la producción y comercialización de la pulpa de acai tanto en el mercado interno como externo.

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategias de Defensa:** Estrategias que permiten resistir las amenazas del entorno.

Tabla 16: Estrategias de Defensa – Matriz FODA

ESTRATEGIAS DE DEFENSA (FA)	
FA1	Realizar estudios de investigación del cultivo para mejorar la producción y rentabilidad
FA2	Realizar políticas de almacenamiento con ayuda de nuestros proveedores para disminuir el riesgo por alguna alteración climatológica

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategias de Refuerzo:** estrategias que permiten reforzar las debilidades de la empresa en post de aprovechar las oportunidades.

Tabla 17: Estrategias de Refuerzo – Matriz FODA

ESTRATEGIAS DE REFUERZO (DO)	
DO1	Aprovechar las políticas de apoyo a las MYPES para obtener créditos a tasas preferenciales
DO2	Realizar campañas sobre productos saludables, naturales, difundiendo las bondades de nuestro producto.
DO3	Utilización del benchmarking para mejorar nuestro know how. Así mismo, apoyamos en los proveedores para lograr la expertis necesaria del core

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategias de Prevención:** estrategias que permiten prevenir o aligerar el impacto de las amenazas del entorno de desarrollo.

Tabla 18: Estrategias de Prevención – Matriz FODA

ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN (DA)	
DA1	Implementar un programa de asesoría técnica para el aprovechamiento sostenible de la baya de acai
DA2	Capacitar a los trabajadores en toda la cadena del proceso productivo para obtener productos de muy buena calidad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la matriz FODA (ver tabla 19):



Tabla 19: Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
	F1	Producto nutritivo (Omega 3, Vitamina C, antioxidantes)	D1	Poco acceso al crédito bancario por ser empresa nueva
	F2	Alianzas estratégicas con los proveedores	D2	Capital inicial insuficiente para la iniciación de la producción
	F3	Conocimiento del proceso productivo y especificaciones técnicas	D3	Marca no posicionada en el mercado
	F4	Tecnología de alta de rendimiento en los procesos	D4	Poco nivel de conocimiento del producto
	F5	MP 100% natural, producto peruano de alta calidad	D5	Poco conocimiento de las bondades del acai y sus usos
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ATAQUE (FO)</b>		<b>ESTRATEGIAS DE REFUERZO (DO)</b>	
O1	FO1	Optimizar los procesos productivos y logísticos, aprovechando la ubicación de la planta y las alianzas comerciales con los proveedores	DO1	Aprovechar las políticas de apoyo a las MYPES para obtener créditos a tasas preferenciales
O2			DO2	Realizar campañas sobre productos saludables, naturales, difundiendo las bondades de nuestro producto.
O3			DO3	Utilización del benchmarking para mejorar nuestro know how. Así mismo, apoyarnos en los proveedores para lograr la expertis necesaria del core
O4	FO2	Campaña publicitaria en las redes sociales y demás plataformas a través de los socios, al encontrarse en el segmento de mayor uso de estas herramientas.		
O5	FO3	Promover y ejecutar proyectos de desarrollo de la producción y comercialización de la pulpa de acai tanto en el mercado interno como externo.		
O6				
O7				
O8				
O9				
O10				
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS DE DEFENSA (FA)</b>		<b>ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN (DA)</b>	
A1	FA1	Realizar estudios de investigación del cultivo para mejorar la producción y rentabilidad	DA1	Implementar un programa de asesoría técnica para el aprovechamiento sostenible de la baya de acai
A2	FA2	Realizar políticas de almacenamiento con ayuda de nuestros proveedores para disminuir el riesgo por alguna alteración climatológica	DA2	Capacitar a los trabajadores en toda la cadena del proceso productivo para obtener productos de muy buena calidad
A3				
A4				
A5				
A6				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. ESTRATEGIA GENÉRICA

Porter (1987) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo de costo absoluto, diferenciación y enfoque) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter (1987) tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector

Nuestra empresa utilizara una mezcla de 2 estrategias para poder ser lo más competitiva posible. En primer lugar, aplicaremos la estrategia de liderazgo en costos, consiguiendo costos inferiores a los de nuestros competidores, lo que nos permitirá ofrecer nuestros productos a un precio inferior a la competencia. Se utilizará una tecnología de producción de alta gama, que nos permitirá una alta eficiencia operativa, además que la empresa estará en constante innovación

Además, aplicaremos la estrategia de enfoque ya que nos concentraremos exclusivamente en hoteles, restaurantes, cafeterías (horeca) que tengan una categoría entre media alta y alta, de esta manera apuntaremos a fortalecer el grado de conocimiento de la superfruta Acaí entre sus públicos objetivos, realizando campañas promocionales muy puntuales y estrictamente dirigidas a este nicho, brindando el soporte necesario para que estos establecimientos puedan “educar” a sus clientes respecto a este fruto y sus virtudes además de incluirlo en sus diferentes presentaciones dentro de su carta de productos como postres, helados, jugos, cocktails, platos de fondo, etc.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 28: Estrategias Genéricas de Porter

Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

#### 4.5. OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que cada organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias genéricas establecidas.

Se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr el primer año una captación exitosa superior a los 40 clientes (entre hoteles, restaurantes o cafeterías).
- Ingresar al mercado peruano y alcanzar una participación en el sector de pulpa de frutas del 7% al finalizar el quinto año del proyecto.
- Incrementar la capacidad de producción al 10% para el cuarto año.
- Posicionar a la empresa como proveedor de frutas procesadas de alta calidad.
- Ampliar la oferta de productos, incorporando nuevos sabores de frutas al segundo año del proyecto.

Se proponen los siguientes objetivos financieros:

- Lograr la recuperación de la inversión en un plazo no mayor de 5 años.
- Contar con una tasa anual de retorno sobre el capital no menor de 25% en los próximos 5 años.
- Lograr y mantener un crecimiento de ventas a un régimen de 10% anual en los próximos 5 años.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

- Mediante este trabajo de investigación concluimos que la zona de la selva baja peruana sí presenta las condiciones propicias para el desarrollo del Acaí como cultivo para la instalación de una planta procesadora de pulpa de esta superfruta.
- El cultivo de Acaí va a favorecer a las comunidades de la selva baja porque su comercialización y valor de mercado a nivel mundial está en aumento, principalmente en los países desarrollados.
- Es preciso mencionar que el principal país consumidor de este producto en sus diferentes variedades es Estados Unidos, después están los países de Europa y Asia; países con los que tenemos vigentes Tratados de Libre Comercio, lo que presenta una gran posibilidad de exportación de la pulpa de Acaí congelado.
- La popularidad de los productos 'súper' (los superalimentos, superfrutas o supergranos) es clara, ya que los fabricantes de alimentos y bebidas a nivel mundial aprovechan la demanda de estos ingredientes nutricionalmente densos. Pero los superalimentos no solo se limitan a la comida y bebida, sino que regularmente aparecen en los pasillos de belleza, salud e higiene y alimentos para mascotas como resultado de que los consumidores actuales se vuelven mucho más conscientes de lo que están poniendo dentro y sobre sus cuerpos.
- Las regiones en desarrollo son mercados particularmente atractivos para las oportunidades de expansión de los alimentos saludables, en especial de los superalimentos, dado el historial de compras de los consumidores y las intenciones de compra futuras. A medida que el poder adquisitivo continúa creciendo en estos países, es necesario prestar especial atención a los hábitos de compra para mantenerse alineados con sus necesidades.
- Existe una gran oportunidad para que los fabricantes y minoristas de alimentos lideren un movimiento saludable al proporcionar los productos y servicios que los consumidores quieren y necesitan. Mientras que las dietas de moda van y vienen con el tiempo, los alimentos innovadores que vuelven a lo básico que saben bien, son fáciles de preparar y brindan beneficios saludables tendrán el poder de permanencia.
- El cuidado por la salud se está generalizando. A medida que los consumidores de todo el mundo buscan soluciones mejores, más saludables e inteligentes que se adapten a su estilo

de vida y a sus necesidades específicas, la motivación de los fabricantes y minoristas para fomentar estrategias para un mundo más saludable es poderosa. Pero aún queda mucho por hacer.

- Las decisiones de compra también se vuelven cada vez más complicadas. Los decisores de compra, en el caso del sector horeca, los chefs o jefes de alimentos, deben considerar el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, la fuente de producción y los beneficios para la salud, siendo mucho lo que hay que resolver. Los fabricantes y minoristas deben facilitar que los consumidores tomen decisiones informadas al ayudarlos a comprender los beneficios de determinados ingredientes.
- Los consumidores finales hoy en día se caracterizan por ser un sujeto racional, vivencial y exigente al momento de comprar, y siempre está dispuesto a probar nuevos productos cada vez de mejor calidad.
- En Brasil, el cultivo intensivo de Acaí y su posterior industrialización han permitido que las comunidades nativas ubicadas en el delta del río Amazonas (estado de Pará), y las comunidades que se ubican a lo largo de la ribera del río Amazonas (estados de Amapá, Marañón y Amazonas); mejoren su calidad de vida al percibir los beneficios económicos que ha traído la comercialización del Acaí brasileño en el mercado interno como en el externo (exportaciones a EEUU, Asia y Europa). El cultivo del Acaí en dichas zonas de Brasil ha permitido que las áreas que fueron parcelas con palmas silvestres de Acaí, se conviertan ahora en extensas áreas de cultivo intensivo de dicha palma. Ha permitido también que las comunidades nativas cuenten con servicios de agua potable, alcantarillado, luz eléctrica, telefonía, carreteras, y otros servicios que las empresas agroindustriales y el Estado tuvieron que implementar para poder industrializar el Acaí en la misma zona de cultivo del Acaí debido a la rápida sobre maduración del fruto una vez cosechado (máximo 24 a 36 horas).

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA AGRARIA DE NOTICIAS (AGRARIA)

2016 “Impulsarán la exportación de Acaí, el blueberry de la selva”. *Agraria*. Lima, 5 de mayo. Consulta: 5 de mayo de 2020.

<https://agraria.pe/noticias/impulsaran-la-exportacion-del-acai-el-blueberry-11859>

AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)

2015 *Plan de negocios Acaí (Euterpe Oleracea)*. Colombia: USAID. Consulta: 24 de abril del 2020.

[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00M957.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00M957.pdf)

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS (ANDINA)

2019 “Selva peruana puede aprovechar mayor consumo mundial de frutas exóticas”. *Andina*. Lima, 2 de mayo. Consulta: 2 de mayo de 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-selva-peruana-puede-aprovechar-mayor-consumo-mundial-frutas-exoticas-660059.aspx>

AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS (ANDINA)

2019 “Coronavirus: consume estos superalimentos para fortalecer tu sistema inmunológico”. *Andina*. Lima, 2 de mayo. Consulta: 3 de mayo de 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-consume-estos-superalimentos-para-fortalecer-tu-sistema-inmunologico-787303.aspx>

ARELLANO MARKETING

2019 “Las regiones demandan más oferta acorde a su Estilo de Vida”. Lima. Consulta: 24 de abril.

<https://www.arellano.pe/las-regiones-demandan-mas-oferta-acorde-a-su-estilo-de-vida/>

ARANGUREN, Carolina, GALEANO, Gloria y BERNAL, Rodrigo

2014 *Manejo actual del asaí (Euterpe precatoria Mart.) para la producción de frutos en el sur de la amazonia colombiana*. Bogotá. Consulta: 24 de abril del 2020.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cofo/v17n1/v17n1a05.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS (APEIM)

2019 *Niveles Socioeconómicos 2019* [informe]. Lima. Consulta: 10 de mayo de 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>

BALTAZAR, Vladimir

2019 *Investigación aplicada para el estudio del Acaí como cultivo alternativo en beneficio de las comunidades nativas de la selva baja del Perú*. Lima: ESAN Graduate School of Business, Maestría en Administración. Consulta: 1 de mayo del 2020.

[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1412/2018\\_MATP16-3\\_01\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1412/2018_MATP16-3_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

#### BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)

2019 *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021*. Lima. Consulta: 28 de abril de 2020.

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

#### DE LA VEGA, Miguel

2019 “Perú tiene gran potencial económico en productos naturales amazónicos”. *Andina*. Lima, 24 de abril. Consulta: 24 de abril.

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-gran-potencial-economico-productos-naturales-amazonicos-771085.aspx>

#### DIRECTORIO HORECA & RETAIL

2018 “Importancia del Canal Horeca en el Perú”. *Directorio Horeca & Retail*. Lima, 28 de abril. Consulta: 2 de abril de 2020.

<https://www.directoriohoreca.com/noticia/importancia-del-canal-horeca-en-el-per%C3%BA>

#### GESTIÓN

2017 “Selva peruana puede aprovechar consumo creciente de frutas exóticas en Asia, Europa y EE. UU”. *Gestión*. Lima, 5 de mayo. Consulta: 5 de mayo de 2020.

<https://gestion.pe/economia/selva-peruana-aprovechar-consumo-creciente-frutas-exoticas-asia-europa-ee-uu-131651-noticia/>

#### GESTIÓN

2019 “Lima Orgánica: “el mercado de comida saludables ha evolucionado favorablemente por la demanda del público””. *Gestión*. Lima, 28 de abril. Consulta: 2 de abril de 2020.

<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

#### GESTIÓN

2019 “Los frutos autóctonos que llevan el progreso a la Amazonía de Brasil”. *Gestión*. Lima, 2 de mayo. Consulta: 2 de mayo de 2020.

<https://gestion.pe/mundo/internacional/los-frutos-autoctonos-que-llevan-el-progreso-a-la-amazonia-de-brasil-noticia/>

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Encuesta Mensual del sector servicios* [informe]. Lima. Consulta: 5 de mayo del 2020.

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_servicios\\_dic2019\\_1.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019_1.pdf)

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2018 *Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional*. Lima. Consulta: 26 de abril del 2020.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* [informe]. Lima. Consulta: 5 de mayo del 2020.

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_tics.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Producción Nacional* [informe]. Lima. Consulta: 5 de mayo del 2020.

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic-2019.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Indicadores Económicos* [informe]. Lima. Consulta: 6 de mayo del 2020.

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-04\\_2.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-04_2.pdf)

IPSOS

2017 “Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos”. Lima. Consulta: 5 de mayo de 2020.

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-01/tres\\_de\\_cada\\_cinco\\_limenos\\_revisan\\_la\\_informacion\\_nutricional\\_de\\_los\\_productos.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-01/tres_de_cada_cinco_limenos_revisan_la_informacion_nutricional_de_los_productos.pdf)

IPSOS

2020 “Características de los niveles socioeconómico en el Perú”. Lima. Consulta: 5 de mayo de 2020.

<https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

LORINI, Horacio

2017 *Plan de Negocios para el aprovechamiento de asaí para la Asociación de Recolectores y Productores de Frutas Amazónicas de Petronilla (ARPFAP)*. Lima: Porticus Foundation. Consulta: 24 de abril del 2020.

[https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/ES\\_Documento\\_de\\_Trabajo\\_Plan\\_de\\_negocios\\_Petronila\\_Feb\\_2017.pdf](https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/ES_Documento_de_Trabajo_Plan_de_negocios_Petronila_Feb_2017.pdf)

LOARTE, Miluska y YALI, Sheyla

2015 *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta de procesamiento de pulpas de frutas para el mercado estadounidense*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina, Especialización y Profesionalización en Marketing y Finanzas. Consulta: 24 de abril del 2020.

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2057/E21-L63-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MEDINA, Carol y PÉREZ, Fernanda

2011 *Plan de Negocios para implantar una empresa procesadora y exportadora de fruta tropical congelada*. Quito: Universidad de las Américas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Consulta: 24 de abril del 2020.



<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1726/1/UDLA-EC-TINI-2011-03.pdf>

MURILLO, Marta

2017 *Proyecto diseño de unidad de procesamiento de Acaí (Euterpe Oleracea Mart.)*. Florianópolis: Universidad Federal de Santa Catarina. Consulta: 24 de abril del 2020.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-634X2015000100005](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2015000100005)

NIELSEN

2015 “Estudio global sobre salud y bienestar”. *Nielsen*. Lima. Consulta: 2 de mayo de 2020.

<https://www.nielsen.com/pr/es/insights/report/2015/estudio-salud-y-bienestar/#>

NIELSEN

2016 “El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica”. *Nielsen*. Lima. Consulta: 2 de mayo de 2020.

<https://www.nielsen.com/pe/es/press-releases/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>

ORTEGA, Elizabeth

2015 *Caracterización fisicoquímica y evaluación de la actividad antioxidante del aceite de Euterpe precatória Mart. obtenido por diferentes métodos de extracción*. Lima: Revista de la Sociedad Química del Perú. Consulta: 24 de abril del 2020.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-634X2015000100005](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-634X2015000100005)

FLORES, Nadia

2017 *Caracterización y elaboración de paletas a partir de Euterpe Oleracea M. (Huasaí)*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Consulta: 24 de abril del 2020.

[http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3928/Nadia\\_Tesis\\_Titulo\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3928/Nadia_Tesis_Titulo_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VELÁSQUEZ, Alfonso

2019 “Acaí, el BlueBerry de la Selva”. *Agraria*. Lima, 11 de mayo. Consulta: 11 de mayo de 2020.

<https://agraria.pe/noticias/acai-el-blueberry-de-la-selva-20403>