

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN
DE TÉ NEGRO CON CÁSCARAS DE CÍTRICOS EN LIMA
METROPOLITANA**

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

AUTOR:

PAJARES CAMACHO, LAURA MARIANA

ASESOR:

CISNEROS ARATA, VICTOR EDMUNDO

Lima, Noviembre, 2020

RESUMEN

El presente trabajo analiza las tendencias mundiales y locales en los consumidores orientadas a la búsqueda de productos más saludables, naturales y de calidad, por lo que se realizó el estudio comenzando por un análisis del macroentorno y microentorno actual, para evaluar las estrategias a aplicar, utilizando también el análisis FODA como herramienta.

Además, se determinaron objetivos estratégicos para plantear estrategias empresariales relacionadas al modelo de negocio y que permitan que la empresa tome una participación considerable en el mercado observado en un horizonte mayor a 5 años.

Finalmente, los resultados señalan que el proyecto puede ser viable aplicando las estrategias de marketing y empresariales definidas, y también aprovechando las oportunidades actuales del sector e industria del té en el país, como las tendencias del consumidor y ocasiones de consumo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL TÉ EN EL PERÚ.....	6
1.1. Los clientes (Perfil del comprador)	6
1.2. Productos sustitutos / complementarios	7
1.3. Evolución del mercado del té.....	8
1.4. Insumos y proveedores	9
1.5. Tecnologías de producción utilizadas	10
1.6. Canales de distribución utilizados.....	11
1.7. Principales participantes en el mercado (competidores).....	11
2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
2.1. Factores son relevantes para el análisis del macro entorno	14
2.2. Desarrollo de la incidencia de los factores	14
2.2.1. Factor geográfico y demográfico.....	14
2.2.2. Factor sociocultural	15
2.2.3. Factor económico	16
2.2.4. Factor legal.....	17
2.2.5. Factor ambiental	18
2.3. Conclusiones del macro entorno.....	19
3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	20
3.1. Poder de negociación de los compradores	20
3.2. Poder de negociación de los proveedores	20
3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	21
3.4. Amenaza de nuevos competidores	21
3.5. Rivalidad entre competidores existentes	21
3.6. Estrategia genérica competitiva	22
4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	24
4.1. Visión.....	24
4.2. Misión	24
4.3. Análisis FODA.....	24
4.3.1. Matriz de evaluación de factores internos	24
4.3.2. Matriz de evaluación de factores externos	25
4.3.3. Matriz interna y externa	27
4.3.4. Matriz FODA.....	28
4.4. Definición de estrategias	28
4.5. Objetivos estratégicos.....	29

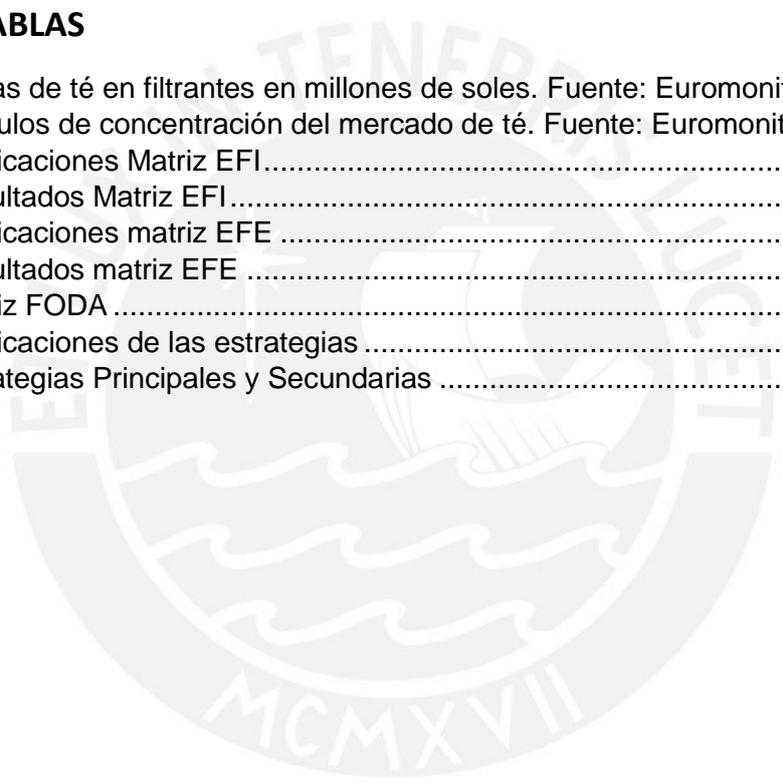
5. CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS.....	35

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ventas de Té por categoría. Fuente: Euromonitor International.	9
Ilustración 2. Distribución de puntos de venta retail. Fuente: Euromonitor (2019).	11
Ilustración 3. Participación de las empresas comercializadoras de té en el Perú.	12
Ilustración 4. Concentración del mercado de té. Fuente: Euromonitor.	12
Ilustración 5. Matriz I-E	27

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventas de té en filtrantes en millones de soles. Fuente: Euromonitor.	8
Tabla 2. Cálculos de concentración del mercado de té. Fuente: Euromonitor.	13
Tabla 3. Calificaciones Matriz EFI.....	24
Tabla 4. Resultados Matriz EFI.....	25
Tabla 5. Calificaciones matriz EFE	26
Tabla 6. Resultados matriz EFE	26
Tabla 7. Matriz FODA	28
Tabla 8. Calificaciones de las estrategias	28
Tabla 9. Estrategias Principales y Secundarias	29



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha presentado una tendencia mundial en los consumidores: la búsqueda de productos más saludables y naturales. Esto se puede evidenciar en el consumo de bebidas a nivel mundial, liderado por bebidas naturales, por ejemplo, el agua, que ocupa el primer lugar, y el segundo lugar que lo ocupa una bebida ancestral: el té. Éste último, también presenta una tendencia creciente en su consumo en Perú, puesto que, según Mirtha Trigoso, los peruanos son los quintos consumidores de té en Latinoamérica con un per cápita de 35.8 tazas por año (Trigoso, 2019). Por otro lado, la razón por la cual los peruanos están optando por incluir cada vez más al té dentro de su consumo diario es que éste posee múltiples beneficios para la salud como la pérdida de peso y aumento de energía.

Por lo tanto, en el siguiente acápite se analizó el sector industrial del té en el Perú, asimismo, las tendencias actuales y el consumo del té en el Perú, y, posteriormente en los siguientes capítulos, se desarrolló un análisis del micro y macro entorno. Finalmente, en el capítulo número cuatro se determinaron las estrategias más adecuadas en base a las oportunidades, amenazas y también tendencias de los entornos analizados para la correcta implementación y crecimiento de ventas de una planta industrial que elabore té negro con cáscaras de cítricos en la región de Lima Metropolitana.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL TÉ EN EL PERÚ

La industria del té se divide entre las empresas productoras e importadoras del té y las empresas nacionales que sólo producen para el mercado nacional. La gran mayoría de las industrias con mayores ventas se encuentra en el primer grupo, tales como Unilever (Euromonitor International, 2020). Estas industrias no son nacionales y mayormente, importan ingredientes o insumos en vez de poseer sus cultivos propios de té, por lo que elaboran el producto envasado en Perú, mas no los insumos en sí. Por lo tanto, para incentivar el aumento de la producción nacional y de los cultivos de té, el Gobierno ha implementado una serie de medidas como proyectos de ley, de tal forma que los cultivos ya existentes en la región de Cuzco, aumenten y puedan ser más reconocidos en Perú y en el mundo. Además de estas medidas, para seguir incentivando este sector, se deben analizar distintos factores en el mercado, los cuales se detallarán en los siguientes apartados.

1.1. Los clientes (Perfil del comprador)

Los consumidores y clientes objetivo pertenecen al sector socioeconómico A y B, con edades entre 18 a 55 años. Por lo general, esta sección de la población peruana requiere productos de alta calidad y que cumplan sus expectativas, por lo que su decisión de compra está más relacionada a la imagen de la marca, a los beneficios del producto y también exigen con más frecuencia productos naturales e innovadores. Con respecto a lo último mencionado, según un estudio de Kantar Worldpanel, cada vez los peruanos buscan alternativas más saludables desde la aparición de los octógonos en los productos de manera obligatoria, por lo que ahora más del 50% de los hogares peruanos se consideran saludables (Perú Retail, 2019). Además, cabe resaltar que los consumidores potenciales para el producto a elaborar serán principalmente personas que trabajan o estudian, que deseen un producto de preparación rápida y que les brinde energía para cumplir con sus labores diarias.

Finalmente, es necesario considerar las razones por las cuales los consumidores actualmente prefieren una infusión, ya que con dicha información se puede delimitar los beneficios que debe poseer el producto a desarrollar. La primera razón es por la rapidez de preparación y por lo general, el momento de consumo del producto es durante el desayuno, almuerzo o cena. La segunda razón es que muchas de las infusiones están orientadas a disminuir niveles de stress o a servir como complementos para dietas bajas en grasa, debido a sus bajos niveles de azúcar y origen natural (Pro Chile, 2011).

1.2. Productos sustitutos / complementarios

Los productos como los energizantes y el café son considerados sustitutos del té negro que se producirá. Con respecto al primer tipo de producto sustituto, se conoce que el mercado de bebidas energizantes no es tan amplio en Perú, pero tiene potencial para su crecimiento, mediante la entrada de empresas como Backus, por lo que es un probable sustituto del té. El consumo de este tipo de productos aumentó 653.3% con respecto al consumo obtenido en el 2019 (Gestión, 2020). La única diferencia de este tipo de bebidas con el té negro, es que posee más niveles de cafeína y eleva el riesgo de daños a órganos como el corazón (Instituto Nacional de Salud, 2019). Por lo tanto, podemos concluir que el producto elaborado a base de té negro es mucho más saludable y tolerable que una bebida energizante.

Por otro lado, debido a que el té negro es considerado una bebida estimulante, puede ser reemplazado por el café y sus productos derivados, ya que cumple con la misma función de estimulación. El café en el Perú tiene una frecuencia de consumo de 30 veces al mes y en la región de Lima, en el año 2018 se experimentó un crecimiento de 7.4% del valor en el mercado (Kantar, 2018). Esto indica que el café y sus productos derivados son los potenciales sustitutos del producto a elaborar en el proyecto, por lo que se deben establecer estrategias eficaces de marketing para enfrentarlos en el mercado.

1.3. Evolución del mercado del té

El mercado de té en el Perú podría decirse que presenta un comportamiento semi estable, ya que no aumenta significativamente el número de ventas desde el año 2017. Según un estudio realizado por Euromonitor International, el volumen de ventas *retail* de filtrantes de té en Perú creció en 1%, alcanzando las 5 mil toneladas en el año 2019 y con un valor de ventas por encima de los 450 millones de soles (Euromonitor, 2019). Además, como se puede observar en la gráfica extraída de los estudios realizados por Euromonitor, es muy probable que exista una caída en ventas en este año 2020 en adelante, por lo que se espera que el crecimiento de ventas del 2020 con respecto al año 2019 sea sólo de 0.2%. Sin embargo, tal como se mencionó en líneas previas, es un mercado atractivo puesto que existe producción local y apoyo por parte del gobierno en elaborar estrategias para aumentar ventas, incentivando más la plantación de nuevos cultivos. Un ejemplo es la creación del proyecto de ley orientada a impulsar el desarrollo de plantaciones grandes en regiones, como, por ejemplo, Húanuco (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2019).

Year	Retail Value RSP - PEN million	% Y-O-Y Growth
2015	342,7	8,4
2016	387,4	13,1
2017	416,6	7,6
2018	431,2	3,5
2019	450,5	4,5
2020	451,2	0,2

Tabla 1. Ventas de té en filtrantes en millones de soles. Fuente: Euromonitor International.

Por otro lado, dentro del mercado actual, los tipos de té en filtrantes que se comercializan en el mercado. La categoría de té más comercializada es el té negro, con ventas valorizadas en 249 millones a cierre del 2019 (Euromonitor,2019). La siguiente categoría más vendida es la perteneciente a los tés de frutas y hierbas, seguido del té verde.

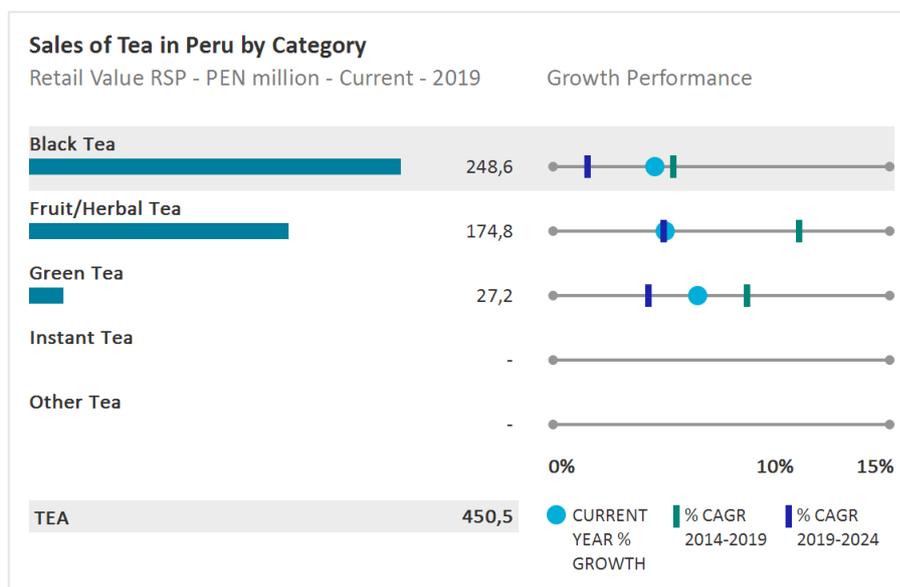


Ilustración 1. Ventas de Té por categoría. Fuente: Euromonitor International.

1.4. Insumos y proveedores

Con respecto al insumo principal, que es el té negro, en el país existen dos principales plantaciones de té. Estos cultivos se encuentran en el distrito de Huayopata (La Convención, Cusco) y en la región de Tingo María, y ambas plantaciones transportan sus hojas en sacos a diversas provincias del Perú e incluso también exportan las hojas de té a países de Sudamérica debido a la alta calidad que presentan (Agraria, 2019). Por lo tanto, para poder elaborar el producto analizado, se solicitará la materia prima del té a los agricultores de cualquiera de las dos plantaciones.

Por otro lado, para obtener las cáscaras de naranja y limón, que serán nuestros añadidos, se deberán analizar posibles proveedores de materia prima, como, por ejemplo, medianas empresas que elaboren néctares y jugos de cítricos, ya que pueden brindar las cáscaras que se requieren para la producción.

La lista de proveedores potenciales y sus ubicaciones es la siguiente:

- Food Pack.
- P&D Andina Alimentos S.A.
- Karfrut.

1.5. Tecnologías de producción utilizadas

La producción de té negro puede realizarse por el método tradicional, que implica realizarlo utilizando el medio ambiente y agricultores expertos; o mediante el método moderno que implica utilizar maquinarias. El segundo método será más adecuado al tener en cuenta que se establecerá una industria capaz de elaborar productos de calidad a menor tiempo. Las maquinarias necesarias para procesar el té en filtrantes son una por cada proceso o etapa. Los procesos son los siguientes:

- a) Marchitado: Es un proceso similar al secado, puesto a que se busca reducir el 30% de la humedad de las hojas del té. Se realiza mediante una máquina marchitadora (Pou, 2019: 131-162).
- b) Procesado CTC: Es un proceso industrial el cual comprende de tres subprocesos (*crush, tear and curl*) que realiza una misma máquina para poder cortar, separar y enrollar cada hoja de té y pueda tener una consistencia adecuada para los siguientes procesos.
- c) Fermentación: Es el proceso de oxidación para lograr que la hoja de té llegue a un grado más oscuro, característico del té negro. Se realiza a través de una máquina encargada del proceso.
- d) Secado: Es el proceso que ayuda reducir más el peso y la humedad de las hojas de té. Se realiza a través de una secadora industrial (Pou, 2019: 131-162).
- e) Tamizado y Clasificado: Finalmente, el té elaborado se separa utilizando tamices industriales que clasifiquen las hojas con el mejor grado para ser consumidas.

Para el caso de los aditivos como las cáscaras, éstas deben pasar por procesos manuales de limpieza y procesos industriales para ser trituradas y reducir su humedad, por lo que será necesario de máquinas como molinos industriales y deshidratadoras.

1.6. Canales de distribución utilizados

Los canales de distribución se componen mayormente por puntos o tiendas *retail*. A cierre del año 2019, se dividían en canales modernos y tradicionales (Euromonitor 2019). Las ventas en hipermercados y supermercados son las que presentaban mayor incremento, seguido de tiendas de descuentos y tiendas de conveniencia. Por lo tanto, los supermercados y las tiendas de conveniencia serán la opción más adecuada para llegar a los consumidores. Sin embargo, ya que los consumidores del mercado objetivo siguen realizando sus compras diarias u ocasionales en los canales tradicionales, posiblemente a finales del año se observe un incremento en ventas en dichos canales.

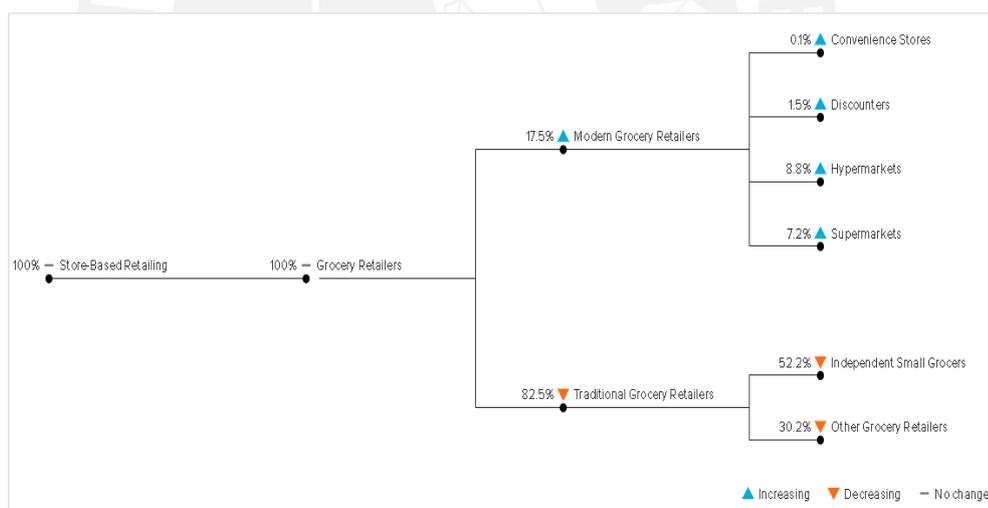


Ilustración 2. Distribución de puntos de venta retail. Fuente: Euromonitor (2019).

1.7. Principales participantes en el mercado (competidores)

Según Euromonitor Internacional, la compra de té en filtrantes en *retailers* del país ha incrementado en 3.1% toneladas entre los años 2011 y 2016 (Gestión 2017). De estas ventas, las empresas líderes son Industrias Oro Verde SAC, Unilever Andina Perú SA y Herbalife Perú con un *market share* de 27%, 22% y 13.3% en el año 2019.

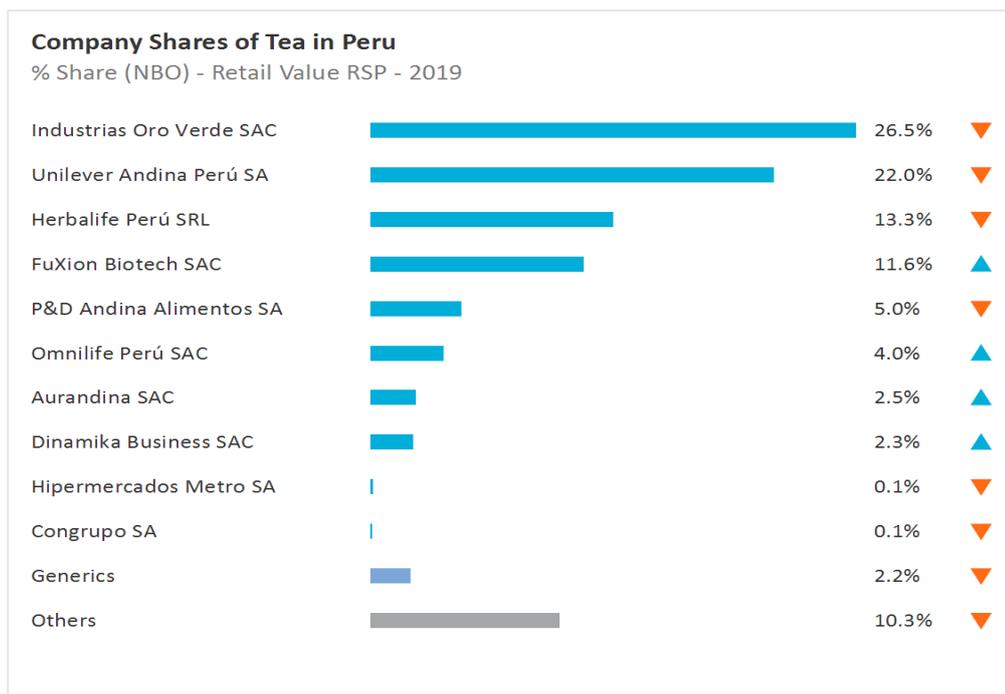


Ilustración 3. Participación de las empresas comercializadoras de té en el Perú.

A pesar de que sólo 3 empresas ocupan las mayores participaciones en el mercado, la competencia ya no debe ser considerada como oligopólica, puesto que estas participaciones son menores a las que estas compañías mantenían en años anteriores, es decir, la oferta se vuelve más competitiva y diversa, dando espacio a nuevas marcas. (Baca Urbina 2013:55).

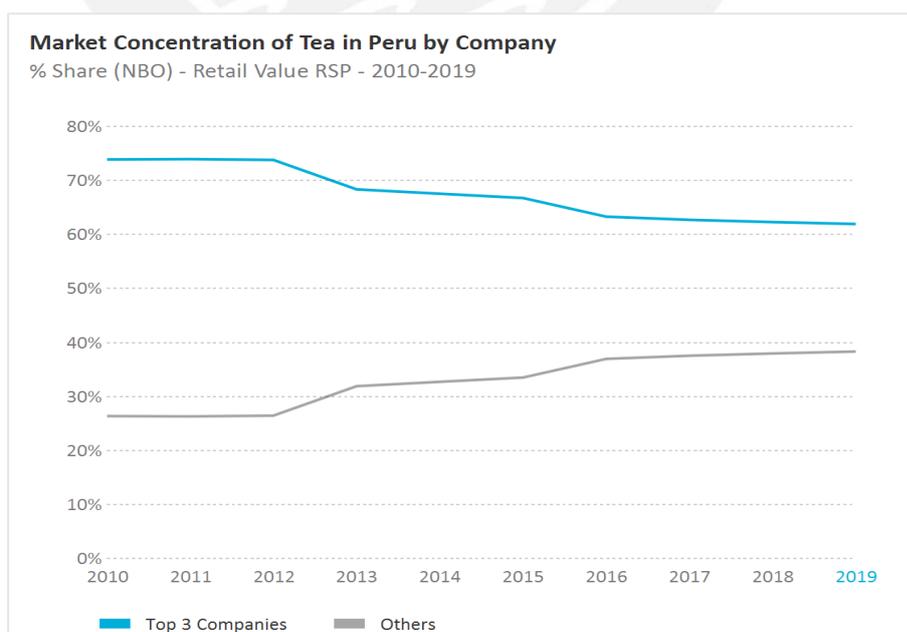


Ilustración 4. Concentración del mercado de té. Fuente: Euromonitor.

Company (%)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Top 3 Companies	73,7	73,8	73,7	68,2	67,4	66,6	63,2	62,6	62,2	61,8
Others	26,3	26,2	26,3	31,8	32,6	33,4	36,8	37,4	37,8	38,2

Tabla 2. Cálculos de concentración del mercado de té. Fuente: Euromonitor.



2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis presentado a continuación evalúa la situación actual y futura del macroentorno y los factores que influirán en la operación de la empresa.

2.1. Factores son relevantes para el análisis del macro entorno

Los factores que influyen en la futura producción del producto son los siguientes: factor geográfico y demográfico, sociocultural, económico, legal y ambiental. Los primeros 4 factores influyen en la decisión de compra del producto de manera directa, por otro lado, los dos últimos factores impactan en la producción o establecimiento de la planta industrial.

2.2. Desarrollo de la incidencia de los factores

A continuación, se presentará un análisis detallado de cada factor relevante antes mencionado.

2.2.1. Factor geográfico y demográfico

El Perú presenta una población proyectada al 30 de junio del 2020 de 32'625,948 habitantes, con una esperanza de vida de 76.5 años (Dávila & Manayay, 2020:39). Este número se determinó en base a los resultados del censo nacional del año 2017. Además, según Ipsos, la tasa de crecimiento anual de la población peruana es de 1.01% (Ipsos, 2018). Cabe resaltar que, por consecuencia, hay ciertas regiones que también incrementarán su población, como el caso de la región Lima Metropolitana, la cual será la región de estudio debido a que representa 41.2% del Perú Urbano (Ipsos, 2019).

Además, Lima Metropolitana tuvo una población proyectada de 10'580,900 habitantes para el año 2019, con aproximadamente 2'720,800 hogares. De esta población, 5,247.4 millones son de sexo masculino y 5,333.5 millones son de sexo femenino (CPI, 2019). Además, los segmentos de edad que representan un mayor porcentaje en Lima Metropolitana son las edades entre 18-24 años con un porcentaje de 12.8%, edades

entre 25-39 representan el 25.5% y las edades de 40-55 años representan un porcentaje de 19.7% (CPI, 2019). Esto releva que la población predominante en Lima Metropolitana es de edades adultas.

Con respecto al año 2020, Ipsos revela que la distribución de hogares en Lima Metropolitana por nivel socioeconómico (NSE) se clasifica de la siguiente forma: el NSE A abarca el 4.7% de la población de esa región, 23.3% pertenece al NSE B, 41.3% al sector C, 24.4% pertenece al NSE D y 6.4% pertenece al sector E (Ipsos, 2019).

Por lo tanto, al observar un crecimiento de la población y un gran porcentaje de hogares que abarcan los primeros niveles socioeconómicos, podemos asegurar que este factor es positivo para el desarrollo del proyecto.

2.2.2. Factor sociocultural

Con respecto a los factores sociales y culturales en el Perú, han surgido nuevas tendencias en los consumidores, debido a la coyuntura, que prevalecerán por muchos años. También existen algunas tendencias que aún continuarán siendo importantes para la población peruana en un periodo post-cuarentena. En primer lugar, se debe resaltar la nueva tendencia mundial relacionada a la limpieza y desinfección del ambiente y productos. Según un estudio de Ipsos, 6 de cada 10 peruanos encuestados considera que esta tendencia tendrá un impacto permanente (Ipsos, 2020). Otra tendencia resaltada en el estudio es la conveniencia de los productos, puesto que el 51% de los encuestados considera que buscará tener más alimentos almacenados en sus hogares (Ipsos, 2020). Esto quiere decir que los consumidores a largo plazo buscarán optar por comprar productos no perecibles en vez de productos no duraderos.

Finalmente, las tendencias más resaltantes relacionadas al estudio son el reciclaje culinario, y la tendencia al consumo de alimentos naturales y saludables. Con respecto a la primera tendencia, también llamada **trash cooking**, esta se basa en aprovechar los alimentos en su totalidad y ofrecer nuevas experiencias a los consumidores (Intur Peru, 2019). En el Perú, se identifica una gran oportunidad de reaprovechar ciertos alimentos,

ya que la agroindustria en el país genera grandes cantidades de restos de comida, cáscaras de frutas, entre otros. Se calcula que solo el 1.9% de residuos sólidos reaprovechables se recicla en el país (Ministerio del Ambiente, 2018). Con respecto a la segunda tendencia, el 49% de los peruanos actualmente siguen dietas bajas en grasas y 68% de ellos desean ver en los anaqueles productos totalmente naturales (Nielsen, 2016). Además, se determinó que los peruanos ya no se sienten motivados solo por el sabor de los productos, sino también por los beneficios adicionales que puedan ofrecer para mejorar su salud. Esta tendencia va en aumento, puesto que desde la aplicación de los octógonos en los alimentos desde el año 2019, el 45% de los peruanos ahora lee la información nutricional de los productos y 33% reemplazó su consumo habitual por productos naturales (Kantar, 2019). Debido a que el producto a elaborar se basa en esta tendencia en crecimiento y está orientado a la población con hábitos saludables, la cual cada año es mayor, podemos concluir que este factor es clave para el proyecto.

2.2.3. Factor económico

Con respecto al factor económico en el Perú, es importante resaltar los aspectos relacionados a la economía peruana como el aumento de precios de algunos productos, el ingreso por nivel socioeconómico de los peruanos, los gastos mensuales por nivel socioeconómico, entre otros.

El sector de alimentos y bebidas en el Perú ha presentado un alza en los precios de diversos insumos y en general obtuvo un alza del 0.03% al cierre de Abril del 2020 (INEI, 2020). Dentro de los insumos que presentaron un precio más elevado en este periodo, se resaltan los que se utilizarán en la elaboración del producto. Una de las frutas a utilizar sería la naranja de mesa y de jugo, que obtuvieron un alza de precios de 10,9% y 8,4% respectivamente. Otro cítrico que se utilizará en el proyecto es el limón, el cual experimentó un alza de 3,3% en su precio (INEI, 2020). Además, con respecto al té que es nuestro insumo principal, según las proyecciones de la empresa Euromonitor Internacional, el Perú producirá alrededor de 2.7 toneladas de té que tendrán un valor

de US\$ 138.2 millones. Es decir, que se experimentará una reducción de la brecha entre el volumen y precio del producto, y se estima que su valor en el mercado crecerá un 22% (Gestión, 2017).

El ingreso promedio en el Perú según nivel socioeconómico se distribuyó de la siguiente forma en el año 2019: el ingreso del NSE A es de S/ 12,600 mensualmente, el del NSE B es de S/7,020, el del NSE C es de S/ 3,9720, el del NSE D es de S/ 2,480 y el del sector NSE E es de S/1,300 (Ipsos, 2020). Además, el gasto mensual con respecto a sus ingresos por NSE en el Perú se distribuye de la siguiente forma: el NSE A gasta el 62% de sus ingresos mensuales, el NSE B gasta un 68%, el NSE C gasta un 75%, el NSE D gasta un 80% y el NSE E gasta un 87%. Por otro lado, es importante resaltar que en Lima Metropolitana el ingreso bruto mensual promedio en el año 2018 fue de S/ 4,740 y el gasto promedio mensual fue de S/3,410 (Ipsos, 2019). Además, la población ocupada de Lima Metropolitana en el 2019 creció en 0.6%, lo cual supone un incremento en los ingresos por hogar en dicha zona (MAXIMIXE, 2020).

Por lo tanto, se observa que el aumento de precios de los insumos puede afectar al proyecto, pero su efecto puede contrarrestarse con el ingreso alto que perciben los sectores A y B y el crecimiento de la población ocupada.

2.2.4. Factor legal

Dentro del aspecto legal, se debe resaltar en la actualidad existe un proyecto de ley vigente relacionado a los deberes y derechos de toda industria que desea operar en el país. Esta es denominada como “Ley General de Industrias” y es el número 23407.

Dentro de los derechos y deberes más resaltantes se encuentran:

- Generar una propuesta de industria que involucre distintos rubros que se encuentran en el país.
- Estimular la exportación, descentralización e industrialización de los recursos naturales del Perú y el interés de producir a gran escala.

- Promover la inversión y producción sin dejar de proteger a la industria interna de la industria externa.

Además, se destaca que el Ministerio de Producción es la entidad encargada de que las industrias cumplan la ley y de velar por el bienestar de los consumidores. Este factor tiene influencia en la barrera de entrada que experimentarían competidores nuevos que deseen elaborar productos similares a los del proyecto.

Por otro lado, también se destaca el proyecto de Ley que declara de interés nacional y necesidad pública la promoción y el fortalecimiento de la producción, industrialización y consumo del té peruano (ley). Esta tiene como objetivo promociona e impulsar públicamente la producción y el consumo del té peruano. Esto representa una gran oportunidad para la realización y crecimiento del proyecto. Las entidades encargadas del cumplimiento de esta ley son el Ministerio de Producción, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y la Dirección General de Salud Ambiental (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2019).

Finalmente, se concluye que este factor afecta de manera positiva al proyecto, ya que la ley de industrias y el proyecto de ley acerca de la producción del té, impulsarán el crecimiento de ventas y futura expansión de la empresa.

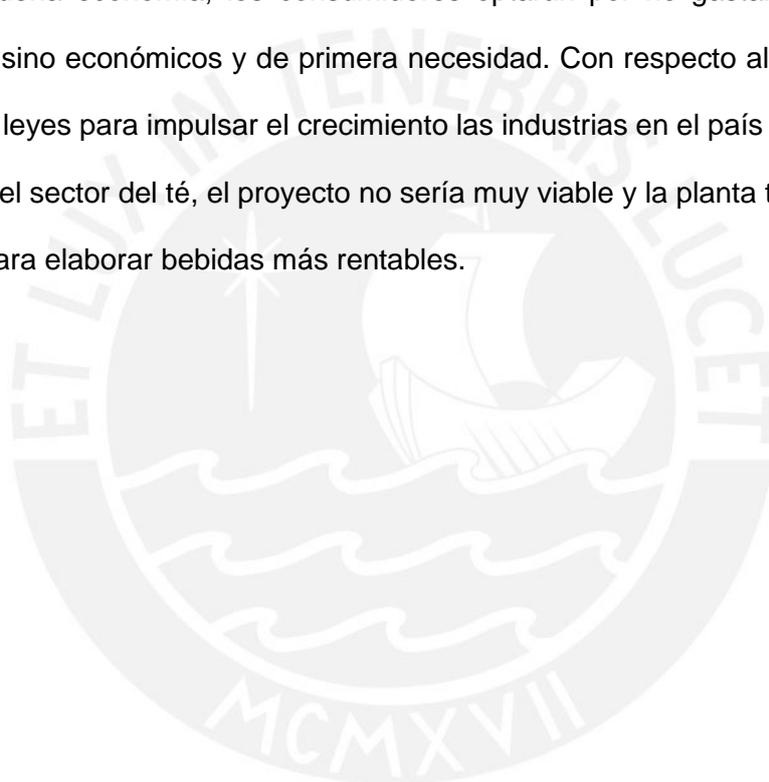
2.2.5. Factor ambiental

Debido a que ciertas actividades y procesos industriales dañan el ambiente, existe actualmente un gran mercado con oportunidades de desarrollar proyectos que se enfoquen en minimizar los impactos ambientales en la producción de bienes, por ese motivo se desarrolla el estudio de la elaboración de productos de té negro en base a cascarillas de cítricos que son mermas o residuos no considerables en la producción de jugos en otras empresas, que serán nuestros proveedores.

Por lo tanto, el impacto ambiental del proyecto es mínimo y además que contribuye a reducir el impacto ambiental que genera la producción de jugos de los cítricos escogidos.

2.3. Conclusiones del macro entorno

Luego de explicar con detalle cada factor y su influencia con respecto al proyecto a elaborar, podemos concluir que los dos factores que pueden afectar al proyecto son el factor socioeconómico y el factor legal, puesto que, para el primer caso, si el país no posee una buena economía, los consumidores optarán por no gastar en productos innovadores, sino económicos y de primera necesidad. Con respecto al factor legal, si no existiesen leyes para impulsar el crecimiento las industrias en el país y sobre todo el crecimiento del sector del té, el proyecto no sería muy viable y la planta tendría que ser rediseñada para elaborar bebidas más rentables.



3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Se analizará las 5 fuerzas externas competitivas de Porter que influyen en el desarrollo del negocio (Porter, 1982: 177-199).

3.1. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación del consumidor final es medio, ya que el producto está dirigido a un sector socioeconómico A y B, y se comercializará a un precio no tan competitivo en el mercado. Estos NSE requieren productos de alta calidad y que cumplan sus expectativas, por lo que su decisión de compra está más relacionada a la imagen de la marca y a los beneficios del producto, por lo tanto, se deben elaborar buenas estrategias de marketing, como, por ejemplo, estrategias de penetración en el mercado. Por otro lado, el precio alto del producto en comparación a tés genéricos también influiría, ya que se observa una tendencia en los clientes objetivos por la compra de productos económicos y de alta calidad, a pesar de que tiene la capacidad económica de adquirir un producto más costoso. En conclusión, esta fuerza tendrá un impacto medio en el desarrollo del proyecto.

3.2. Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a los insumos de las cáscaras de frutas, no existe un poder de negociación alto por parte de los proveedores, que serían las empresas que producen jugos de naranja y limón. Esto se debe a que la producción y venta de jugos de dichos cítricos en el Perú no es liderada por una única empresa, ni tampoco se presentan varias empresas con alto market share en el mercado. Por lo tanto, se podría decir que los costos de un posible cambio de proveedor no serán altos.

Con respecto al insumo principal, que es el té negro, como se mencionaba en acápite anteriores, en el país existen dos principales plantaciones de té. Estos cultivos se encuentran en el distrito de Huayopata (La Convención, Cusco) y en la región de Tingo María, sin embargo, ya existen proyectos para desarrollar plantaciones grandes en

regiones, como, por ejemplo, Húanuco. Esto quiere decir que no se evidenciará un alto poder en los proveedores de hojas de té, ya que hay diversos con los cuales se puede negociar el insumo y su producción (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2019). Por lo tanto, esta fuerza tendrá un impacto bajo en el desarrollo del proyecto.

3.3. Amenaza de productos sustitutos

Los productos como los energizantes y el café son considerados sustitutos del té negro que se producirá. Con respecto al primer tipo de producto sustituto, como se mencionaba en un anterior acápite, su consumo ha aumentado en los últimos años, pero no tiene un amplio mercado aún. Esto quiere decir que no es un producto sustituto que represente una alta amenaza para el proyecto.

Por otro lado, debido a que el té negro es considerado una bebida estimulante, puede ser reemplazado por el café y sus productos derivados, ya que cumple con la misma función de estimulación y como se mencionó en acápite previos, su consumo en el país es alto. Esto indica que el café y sus productos derivados son los potenciales sustitutos del producto a elaborar en el proyecto.

3.4. Amenaza de nuevos competidores

Debido a que la elaboración del producto es sencilla, pueden aparecer nuevos competidores en el mercado que copien los procesos y generen los mismos productos del proyecto. Esto puede indicar que la barrera de entrada es baja, a pesar de que existan leyes que restrinjan un poco la operación de nuevas empresas. Sin embargo, las barreras de salida pueden ser altas, ya que los costos fijos relacionados a la adquisición de las máquinas para realizar los procesos representan un alto coste si se decide liquidar la empresa. Por lo tanto, el impacto de esta fuerza es medio.

3.5. Rivalidad entre competidores existentes

En la zona de Lima Metropolitana, no existen productores ni comercializadores de un producto similar o exacto al té negro en base a cascarillas de cítricos que se plantea elaborar en el proyecto. Esto resulta beneficioso, puesto que el producto puede percibirse como innovador para el mercado y sus futuros consumidores. Por ello, en este acápite, se va a analizar las empresas que comercializan infusiones filtrantes de té de manera general. Como se puede evidenciar en la actualidad, en el mercado de tés, se ofrecen mayormente productos estándares para consumo masivo y no existen muchas ofertas de productos especializados y naturales. Las marcas predominantes son Herbi con un marketshare de 26.5% en el año 2019, Mc Colin's con un 14.8% y "Té Concentrado" (Herbalife Nutrition) con un 13.3% (Euromonitor, 2019). El resto de las marcas que ofrecen té en diferentes presentaciones no ocupan ni un 9% del marketshare y la minoría de éstas son marcas premium, como Wawasana con un 2.4% en el mercado. Como podemos evidenciar, las dos primeras marcas podrían ser más bien consideradas como un sustituto del producto y no como competencia directa, ya que, como se mencionó anteriormente, están enfocadas a un mercado de consumo masivo diferente al de la propuesta del proyecto. Además, estas marcas no tienen la tendencia de generar estrategias de extensión de línea, puesto que se observa que amplían su portafolio de producto de manera ocasional y no significativa. Por otro lado, la tercera marca posicionada en el mercado, perteneciente a la empresa Herbalife Nutrition, podría representar cierto peligro en el mismo mercado de té saludables por los beneficios que posee; sin embargo, ya que su producto es un concentrado de hierbas mas no de frutas, no puede ser considerada la empresa como competencia directa.

En conclusión, la fuerza relacionada a la rivalidad entre competidores tendrá un bajo impacto en el desarrollo y comercialización del proyecto.

3.6. Estrategia genérica competitiva

Según el análisis de los factores internos y externos, se determina que se debe elaborar una estrategia de marketing diferenciado, que se especialice en múltiples segmentos de manera que se pueda abarcar una gran parte del mercado.

Además, con respecto al producto, se debe aplicar estrategias de diversificación al ingresar al mercado y luego de haber captado una parte del mercado, se deben practicar estrategias de penetración del mercado que permitan obtener más participación en el mercado y lograr un crecimiento intensivo del negocio.



4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este acápite, se analizarán las mejores estrategias para fomentar el crecimiento del negocio y el buen desarrollo del proyecto.

4.1. Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de bebidas naturales a base a cáscaras reutilizadas de cítricos, con alta responsabilidad social y medioambiental.

4.2. Misión

Contribuir con el estilo de vida saludable de los consumidores entregando productos con grandes beneficios y de alta calidad, elaborados mediante procesos con bajos impactos ambientales.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa que permite analizar los ambientes internos y externos del marketing (IEBS, 2018).

4.3.1. Matriz de evaluación de factores internos

Se determinan cuatro fortalezas y cuatro debilidades, las cuales son evaluadas en la Tabla 2, utilizando las calificaciones de la Tabla 1. Para cada factor se asigna un peso de acuerdo con el impacto que genere (ver Anexo:1 Determinación de pesos de la matriz EFI).

Calificación	Nivel
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Tabla 3. Calificaciones Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
F1: Es un producto hecho a base de ingredientes naturales (té, aditivos) y reciclados (cascarillas).	15.9%	4	0.6
F2: El té negro tiene propiedades antioxidantes y posee cafeína, por lo cual es considerada una bebida estimulante y buena para la salud.	15.9%	4	0.6
F3: Las cáscaras utilizadas como insumos son más económicas que adquirir las frutas enteras.	5.8%	3	0.2
F4: Con la misma maquinaria también se podría hacer el producto con otras cáscaras de diversas frutas o con té verde, utilizando otros procesos.	13%	4	0.5
D1: Al ser un nuevo producto elaborado por una nueva empresa, no tendrá presencia en el mercado.	7.2%	2	0.1
D2: Alta dependencia de los proveedores de las hojas de té, de cáscaras de naranja y limón.	11.6%	2	0.2
D3: En el mercado existen una gran variedad de productos sustitutos.	14.5%	1	0.1
D4: El precio del producto es superior a otros té filtrantes del mercado debido a los procesos especiales que se requerirán para obtenerlo.	15.9%	1	0.2
Totales	100%		2.7

Tabla 4. Resultados Matriz EFI

La ponderación final obtenida es de 2.7.

4.3.2. Matriz de evaluación de factores externos

Los factores externos son evaluados en la Tabla 4, usando los puntajes presentados en la Tabla 3. Cada factor tiene asignado un peso de acuerdo con su importancia (ver Anexo 2: Determinación de pesos usados en la matriz EFE).

Calificación	Nivel
1	Amenaza mayor
2	Amenaza menor
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad mayor

Tabla 5. Calificaciones matriz EFE

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
O1: Existe una tendencia creciente por el consumo de alimentos saludables y naturales en los NSE A y B.	14.1%	4	0.6
O2: Existe una norma legal orientada a impulsar la comercialización de té en el país.	11.5%	4	0.5
O3: El crecimiento de la economía peruana provisto para el año 2021.	14.1%	4	0.6
O4: Existe la tecnología requerida para realizar el proyecto con alta calidad en la región seleccionada.	12.8%	3	0.4
A1: Aumento de la producción de productos sustitutos como el café.	9%	1	0.1
A2: Posibles cambios climáticos que pueden afectar los cultivos o la producción de los insumos requeridos para el proyecto.	14.1%	2	0.3
A3: El aumento del precio de las hojas de té, así como también del precio de las cascarillas de frutas derivado de las producciones de jugos de naranjas y limones.	14.1%	1	0.1
A4: El surgimiento de productos de competencia directa en el mercado.	10.3%	1	0.1
Totales	100%		2.6

Tabla 6. Resultados matriz EFE

El puntaje obtenido en la matriz fue de 2.6.

4.3.3. Matriz interna y externa

Luego de obtener los puntajes finales de los factores en las matrices EFI y EFE, se calcula la posición, en base a esos puntajes dentro de la matriz interna – externa, como se observa en el **gráfico** para establecer qué tipo de estrategia se debe enfocar la matriz FODA final.

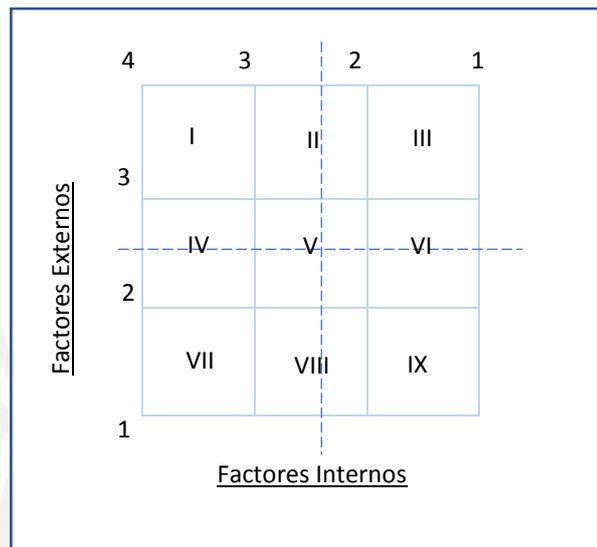


Ilustración 5. Matriz I-E

Según el gráfico, concluimos que, al posicionarnos en el cuadrante V con nuestros resultados, se deben definir estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

4.3.4. Matriz FODA

La matriz FODA se detalla en la tabla 7.

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA	F1: Es un producto hecho a base de ingredientes naturales (té, aditivos) y reciclados (cascarillas). F2: El té negro tiene propiedades antioxidantes y posee cafeína, por lo cual es considerada una bebida estimulante y buena para la salud. F3: Las cáscaras utilizadas como insumos son más económicas que adquirir las frutas enteras. F4: Con la misma maquinaria también se podría hacer el producto con otras cáscaras de diversas frutas o con té verde, utilizando otros procesos.	D1: Al ser un nuevo producto elaborado por una nueva empresa, no tendrá presencia en el mercado. D2: Alta dependencia de los proveedores de las hojas de té, de cáscaras de naranja y limón. D3: En el mercado existen una gran variedad de productos sustitutos. D4: El precio del producto es superior a otros té filtrantes del mercado debido a los procesos especiales que se requerirán para obtenerlo.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Existe una tendencia creciente por el consumo de alimentos saludables y naturales en los NSE A y B. O2: Existe una norma legal orientada a impulsar la comercialización de té en el país. O3: El crecimiento de la economía peruana previsto para el año 2021. O4: Existe la tecnología requerida para realizar el proyecto con alta calidad en la región seleccionada.	1: Desarrollar estrategias de diversificación para lograr una expansión en el mercado escogido con el nuevo producto. 2: Aprovechar los beneficios del producto para poder captar clientes que sigan una alimentación saludable.	1: Invertir en marketing para promocionar el lanzamiento del producto y poder llegar al público objetivo que se ubica en los sectores NSE A y B. 2: Aprovechar la tecnología que se usará en el proyecto para brindar productos de calidad y tratar de generar diversos tipos de productos.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Aumento de la producción de productos sustitutos como el café. A2: Posibles cambios climáticos que pueden afectar los cultivos de los insumos requeridos para el proyecto. A3: El aumento del precio de las hojas de té, así como también del precio de las cascarillas de frutas. A4: El surgimiento de productos de competencia directa en el mercado.	1: Desarrollar publicidad que muestre las ventajas o beneficios que tiene el producto sobre otros productos sustitutos, que en su mayoría no son naturales. 2: Evaluar continuamente el proceso de producción para aumentar su eficiencia y así enfrentar una posible alza de precios en los insumos.	1: Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para asegurar la rentabilidad del proyecto en caso los insumos aumenten de precio. 2: Tener un stock de seguridad del producto por si ocurre algún cambio climático que afecte los cultivos de los insumos y el proveedor no los pueda entregar.

Tabla 7. Matriz FODA

4.4. Definición de estrategias

Las estrategias determinadas en el análisis FODA son evaluadas en una matriz cuantitativa de estrategias en base a los impactos que puedan generar cada una en los factores internos y externos. La calificación de la evaluación se muestra en la Tabla 6.

La evaluación y los resultados de la matriz cuantitativa se muestran en los anexos.

Calificación	Nivel
1	Bajo Impacto
2	Medio Impacto
3	Alto impacto
4	Muy alto impacto

Tabla 8 Calificaciones de las estrategias

En resumen, los resultados de la matriz cuantitativa de estrategias se evidencian 4 estrategias principales y 4 secundarias, las cuales fueron clasificadas en base al puntaje obtenido.

Estrategias Principales	Puntaje
6. Evaluar continuamente el proceso de producción para aumentar su eficiencia y así enfrentar una posible alza de precios en los insumos.	130
1. Desarrollar estrategias de diversificación para lograr una expansión en el mercado escogido con el nuevo producto.	120
2. Aprovechar los beneficios del producto para captar clientes que sigan una alimentación saludable.	119
5. Desarrollar publicidad que muestre las ventajas o beneficios que tiene el producto sobre otros productos sustitutos.	114
Estrategias Secundarias	Puntaje
4. Aprovechar la tecnología que se usará en el proyecto para brindar productos de calidad y generar otros productos.	113
3. Invertir en marketing para promocionar el lanzamiento del producto y captar al público objetivo del NSE A y B.	109
8. Tener un stock de seguridad del producto por si ocurre algún cambio climático que afecte los cultivos de los insumos y el proveedor no los pueda entregar.	104
7. Desarrollar alianzas con los proveedores para asegurar la rentabilidad en caso los insumos aumenten de precio.	89

Tabla 9. Estrategias Principales y Secundarias

4.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del proyecto son los siguientes:

- Posicionarse en el mercado con productos que sean reconocidos por su alta calidad, beneficios para la salud y conciencia ambiental para el año 2025, con una participación de al menos el 10%.
- Promover el consumo del té negro a través de variedades de productos.
- Ser una empresa sostenible con procesos eficientes y especializados y ser 100% automatizados para el año 2026.

- Lograr la comercialización de los productos en otras zonas diferentes a Lima Metropolitana, como, por ejemplo, las provincias de La Libertad o Arequipa para el año 2023 y ocupar más del 5% del mercado del té en dichas regiones.



5. CONCLUSIONES

- Se observa que hay una alta oportunidad de tener éxito con el proyecto, ya que la tendencia actual del consumidor está orientada a consumir productos naturales y beneficiosos para su salud y el producto planeado cumple con dichos requisitos.
- Además, el producto puede tener un gran éxito en la zona de Lima Metropolitana puesto que hay variedad de canales *retail* para comenzar a publicitar el producto, que es innovador en el mercado peruano.
- Se puede concluir también que, con la maquinaria que se va a obtener, se podrá elaborar altos volúmenes de productos finales en caja y además, se puede ampliar la cartera de productos fácilmente al tener la maquinaria necesaria para procesar té, ya que la diferencia entre los tipos de té, se basa en el nivel de oxidación, humedad y tiempo en máquinas. Sólo se requeriría más estudios acerca de cómo elaborar otros tipos de té y capacitar a los empleados.
- También se puede ampliar la cartera de productos manteniendo el insumo principal de té negro, sólo variando los aromas y sabores con diferentes aditivos, es decir, se puede no solo agregar cáscaras de naranja y limón, sino también de plátano u alguna cáscara de fruta que pueda dar un sabor agradable.
- Se debe también elaborar estrategias de retención y fidelización de clientes, puesto que el mercado de filtrantes posee precios competitivos y si bien el público objetivo exige marcas premium y de calidad, es necesario comunicarles de manera correcta el motivo por el cual deben seguir consumiendo los productos y confiar en la marca.

BIBLIOGRAFÍA

AGRARIA

2019 “Perú tiene oportunidad para desarrollar una industria del té de calidad”. Agraria.pe.
Consulta: 17 de mayo de 2020.
<https://agraria.pe/noticias/peru-tiene-oportunidad-para-desarrollar-una-industria-del-te-18188>

CPI

2019 *Perú: Población 2019*. Market Report. Consulta: 17 de mayo de 2020.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2019 Proyecto de Ley N.o 3821. Ley que declara de interés nacional y necesidad pública la promoción y el fortalecimiento de la producción, industrialización consumo del té peruano. Lima, 17 de enero. Consulta: 17 de mayo de 2020.
http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0382120190118.pdf

DÁVILA, E., Manayay, E

2020 *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020*. Consulta: 17 de mayo de 2020.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/

EUROMONITOR INTERNATIONAL

2019 “Tea in Peru”. Lima, Perú. Consulta: 29 de abril de 2020.
<https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/analysis/related>

GESTIÓN

2020 “Soft drinks, el ascenso de las bebidas energizantes y el descenso de las gaseosas”.
Gestión. Consulta: 24 de mayo de 2020.
[https://gestion.pe/economia/mercados/soft-drinks-el-ascenso-de-las-bebidas-energizantes-y-el-descenso-de-las-gaseosas-noticia/#:~:text=El%20peruano%20aument%C3%B3%20su%20consumo,de%20bebidas%20energizantes%20\(653.3%25\).](https://gestion.pe/economia/mercados/soft-drinks-el-ascenso-de-las-bebidas-energizantes-y-el-descenso-de-las-gaseosas-noticia/#:~:text=El%20peruano%20aument%C3%B3%20su%20consumo,de%20bebidas%20energizantes%20(653.3%25).)

GESTIÓN

2017 “Los números que esconden las tazas de té en el Perú “. Gestión. Consulta: 24 de mayo de 2020.
<https://gestion.pe/tendencias/numeros-esconden-tazas-peru-129043-noticia/?foto=11>

IEBS

2018 “Factores Internos Matriz EFF”. Consulta: 24 de mayo de 2020.
<https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>

INEI

2020 “Indicadores de Precios de la Economía “. Boletín Mensual Indicadores de Precios de La Economía, 4. Consulta: 24 de mayo de 2020.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1728/Libro1.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

2019 “Consumir bebidas energizantes eleva el riesgo de daños al corazón y al cerebro “.

Instituto Nacional de Salud. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/consumir-bebidas-energizantes-eleva-el-riesgo-de-danos-al-corazon-y-al-cerebro>

INTUR PERU

2019 “Reciclaje culinario, la nueva técnica gastronómica que busca generar conciencia en los comensales. “. Intur Perú. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<https://inturperu.edu.pe/reciclaje-culinario-la-nueva-tecnica-gastronomica-que-busca-generar-conciencia-en-los-comensales/>

IPSOS

2018 “Tasa de crecimiento anual de población peruana es de 1.01%”. Gestión. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591-noticia/?ref=gesr>

IPSOS

2019 *Perfiles Socioeconómicos de Lima*. Ipsos. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>

IPSOS APOYO

2020 “El Peruano Poscuarentena”. Lima, Perú. Consulta: 29 de abril de 2020.

IPSOS

2020 *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. Ipsos. Consulta: 24 de mayo de 2020.

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

IPSOS

2020 Ipsos Talks: Cambios en el comportamiento de los shoppers. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-talks-cambios-en-el-comportamiento-de-los-shoppers>

KANTAR

2018 *Mercado de Café, Perú*. Consulta: 17 de mayo de 2020.

<https://camcafeperu.com.pe/convencion/assets/files/Cafe-Kantar-division-Worldpanel.pdf>

KANTAR

2019 “7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo”. Consulta: 17 de mayo de 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de-cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>

MAXIMIXE

2020 “Población ocupada de Lima Metropolitana creció 0,6% en 2019”. Alerta Económica. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<http://alertaeconomica.com/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-crecio-06-en-2019/>

MINISTERIO DEL AMBIENTE

2018 “En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables”. Minam. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/en-el-peru-solo-se-recicla-el-1-9-del-total-de-residuos-solidos-reaprovechables/>

NIELSEN

2016 “El 49 por ciento de los peruanos siguen dietas bajas en grasas”. Consulta: 17 de mayo de 2020.

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

PERÚ RETAIL

2019 “Perú: El 54% de los hogares peruanos se considera “saludable”, según KWP”. Perú Retail. Consulta: 24 de mayo de 2020.

<https://www.peru-retail.com/peru-el-54-de-los-hogares-peruanos-se-considera-saludable-segun-kwp/>

PORTER, Michael

1982 “El Análisis de las Fuerzas Competitivas”. Estrategia Competitiva. México: Continental, pp. 177-199. Consulta: 17 de mayo de 2020.

PRO CHILE

2011 “Estudio de Mercado Hierbas e Infusiones”. Consulta: 24 de mayo de 2020.

https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_06_07_11173140.pdf

POU, Jolvis y otros

2019 *Industrial Processing of CTC Black Tea. The Science of Beverages*. Volumen 8: pp. 131-162. Consulta: 17 de mayo de 2020.

TRIGOSO, Mirtha

2017 *Peruanos son los quintos consumidores de té en Latinoamérica..* Artículo. Consulta: 29 de Abril del 2020.

ANEXOS

ANEXO 1: Determinación de pesos usados en la matriz EFI

Determinación de pesos de factores internos:

Para determinar los pesos de cada factor, se comparan las fortalezas y debilidades identificadas de la empresa. Este método ayuda a establecer puntajes dentro de una escala del 1 al 5 para cada enunciado y 0 cuando los factores no tengan mucha relación entre sí. Por un lado, cada número significa cuánta es la capacidad de una fortaleza para enfrentar o apoyar una posible debilidad. Se colocará 1 cuando la capacidad de enfrentar o apoyar a la debilidad sea menor y 5 cuando sea mayor. Por otro lado, para evaluar en cuánto una debilidad afecta a una fortaleza, 1 representa un menor impacto y 5 la que más afecta. Los valores resultantes de cada factor interno se ponderarán con la sumatoria de los puntajes finales.

	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	Puntaje	Peso
F1					5	0	2	4	11	15.9%
F2					5	0	2	4	11	15.9%
F3					2	0	2	0	4	5.8%
F4					1	4	2	2	9	13%
D1	0	0	2	3					5	7.2%
D2	3	0	5	0					8	11.6%
D3	3	4	0	3					10	14.5%
D4	4	0	3	4					11	15.9%
Totales									69	100%

Fortalezas

F1: Es un producto hecho a base de ingredientes naturales (té, aditivos) y reciclados (cascarillas).

F2: El té negro tiene propiedades antioxidantes y posee cafeína, por lo cual es considerada una bebida estimulante y buena para la salud.

F3: Las cáscaras utilizadas como insumos son más económicas que adquirir las frutas enteras.

F4: Con la misma maquinaria también se podría hacer el producto con otras cáscaras de diversas frutas o con té verde, utilizando otros procesos.

Debilidades

D1: Al ser un nuevo producto elaborado por una nueva empresa, no tendrá presencia en el mercado.

D2: Alta dependencia de los proveedores de las hojas de té, de cáscaras de naranja y limón.

D3: En el mercado existen una gran variedad de productos sustitutos.

D4: El precio del producto es superior a otros té filtrantes del mercado debido a los procesos especiales que se requerirán para obtenerlo.

ANEXO 2

Determinación de pesos de factores externos:

Para determinar los pesos de cada factor, se comparan de forma cruzada, las oportunidades y amenazas posibles en la realización del proyecto. En primer lugar, se establecerá un valor del 1 al 5 a esta comparación y 0 cuando los factores no tengan mucha relación entre sí. Por un lado, la puntuación determina la capacidad de una oportunidad para enfrentar o apoyar a una amenaza. Se colocará 1 cuando la capacidad de enfrentar o apoyar a la amenaza sea menor y 5 la cuando sea mayor. Por otro lado, en cuanto a las amenazas, se colocará el valor de 1 cuando una amenaza afecta en menor grado a una debilidad, 1 y 5 cuando más afecta. Los valores resultantes de cada factor interno se ponderarán con la sumatoria de los puntajes finales.

	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	Puntaje	Peso
O1					3	1	5	2	11	14.1%
O2					2	1	3	3	9	11.5%
O3					0	3	4	4	11	14.1%
O4					3	3	0	4	10	12.8%
A1	1	2	4	0					7	9.0%
A2	4	4	3	0					11	14.1%
A3	3	5	3	0					11	14.1%
A4	3	3	2	1					8	10.3%
Totales									78	100%

Oportunidades

O1: Existe una tendencia creciente por el consumo de alimentos saludables y naturales en los NSE A y B.

O2: Existe una norma legal orientada a impulsar la comercialización de tés en el país.

O3: El crecimiento de la economía peruana provisto para el año 2021.

O4: Existe la tecnología requerida para realizar el proyecto con alta calidad en la región seleccionada.

Amenazas

A1: Aumento de la producción de productos sustitutos como el café.

A2: Posibles cambios climáticos que pueden afectar los cultivos o la producción de los insumos requeridos para el proyecto.

A3: El aumento del precio de las hojas de té, así como también del precio de las cascarillas de frutas derivado de las producciones de jugos de naranjas y limones.

A4: El surgimiento de productos de competencia directa en el mercado.

ANEXO 3: Matriz cuantitativa de los resultados.

Factores internos y externos	Calif.	1. Desarrollar estrategias de diversificación para lograr una expansión en el mercado escogido con el nuevo producto.		2. Aprovechar los beneficios del producto para captar clientes que sigan una alimentación saludable.		3. Invertir en marketing para promocionar el lanzamiento del producto y captar al público objetivo del NSE A y B.		4. Aprovechar la tecnología que se usará en el proyecto para brindar productos de calidad y generar otros productos.		5. Desarrollar publicidad que muestre las ventajas o beneficios que tiene el producto sobre otros productos sustitutos.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
F1: Es un producto hecho a base de ingredientes naturales y reciclados (cascarillas).	4	3	12	4	16	4	16	2	8	4	16
F2: El té negro tiene propiedades antioxidantes y posee cafeína, por lo cual es considerada una bebida estimulante y buena para la salud.	4	4	16	4	16	4	16	2	8	4	16
F3: Las cáscaras utilizadas como insumos son más económicas que adquirir las frutas enteras.	3	2	6	2	6	1	3	4	12	2	6
F4: Con la misma maquinaria también se podría hacer otros productos.	4	4	16	3	12	1	4	4	16	2	8
D1: Al ser un nuevo producto elaborado no tendrá presencia en el mercado.	2	4	8	4	8	4	8	1	2		
D2: Alta dependencia de los proveedores de las hojas de té, de cáscaras de naranja y limón.	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
D3: En el mercado existen una gran variedad de productos sustitutos.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1
D4: El precio del producto es superior a otros té filtrantes del mercado debido a los procesos especiales que se requerirán.	1	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
O1: Existe una tendencia creciente por el consumo de alimentos saludables en los NSE A y B.	4	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16
O2: Existe una norma legal orientada a impulsar la comercialización del té en el país.	4	4	16	4	16	4	16	3	12	4	16
O3: El crecimiento de la economía peruana previsto para el año 2021.	4	3	12	3	12	2	8	3	12	3	12
O4: Existe la tecnología requerida para realizar el proyecto con alta calidad en la región seleccionada.	3	2	6	2	6	2	6	4	12	2	6
A1: Aumento de la producción de productos sustitutos como el café.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4
A2: Posibles cambios climáticos que pueden afectar los cultivos o la producción de los insumos requeridos para el proyecto.	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
A3: El aumento del precio de las hojas de té, así como también del precio de las cascarillas de frutas.	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1
A4: El surgimiento de productos de competencia directa en el mercado.	1	2	2	1	1	4	4	3	3	4	4
Totales			120		119		109		113		114

Factores internos y externos	Calif.	6. Evaluar continuamente el proceso de producción para aumentar su eficiencia y así enfrentar un alza de precios en los insumos.		7. Desarrollar alianzas con los proveedores para asegurar la rentabilidad en caso los insumos aumenten de precio.		8. Tener un stock de seguridad por si ocurre cambio climático que afecte los cultivos y el proveedor no los pueda entregar.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
F1: Es un producto hecho a base de ingredientes naturales y reciclados (cascarillas).	4	3	12	1	4	3	12
F2: El té negro tiene propiedades antioxidantes y posee cafeína, por lo cual es considerada una bebida estimulante y buena para la salud.	4	3	12	1	4	1	4
F3: Las cáscaras utilizadas como insumos son más económicas que adquirir las frutas enteras.	3	4	12	4	12	1	3
F4: Con la misma maquinaria también se podría hacer otros productos.	4	4	16	2	8	3	12
D1: Al ser un nuevo producto elaborado no tendrá presencia en el mercado.	2	2	4	1	2	3	6
D2: Alta dependencia de los proveedores de las hojas de té, de cáscaras de naranja y limón.	2	1	2	4	8	1	2
D3: En el mercado existen una gran variedad de productos sustitutos.	1	1	1	1	1	1	1
D4: El precio del producto es superior a otros té filtrantes del mercado debido a los procesos especiales que se requerirán.	1	4	4	1	1	2	2
O1: Existe una tendencia creciente por el consumo de alimentos saludables en los NSE A y B.	4	3	12	2	8	4	16
O2: Existe una norma legal orientada a impulsar la comercialización del té en el país.	4	4	16	3	12	4	16
O3: El crecimiento de la economía peruana provisto para el año 2021.	4	3	12	2	8	2	8
O4: Existe la tecnología requerida para realizar el proyecto con alta calidad en la región seleccionada.	3	4	12	2	6	3	9
A1: Aumento de la producción de productos sustitutos como el café.	1	1	1	1	1	1	1
A2: Posibles cambios climáticos que pueden afectar los cultivos o la producción de los insumos requeridos para el proyecto.	2	4	8	4	8	4	8
A3: El aumento del precio de las hojas de té, así como también del precio de las cascarillas de frutas.	1	4	4	4	4	3	3
A4: El surgimiento de productos de competencia directa en el mercado.	1	2	2	1	1	1	1
Totales			130		89		104