

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN
DE UNA BEBIDA SALUDABLE EN BASE A GRANOS ANDINOS PARA
LIMA METROPOLITANA**

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

AUTOR

Wilber Ivan Vargas Guzman

ASESOR:

Ing. Víctor Edmundo Cisneros Arata

Lima, Noviembre, 2020

RESUMEN

En los años más recientes se ha observado una tendencia creciente de ciertas enfermedades crónicas no transmisibles en el Perú como la diabetes, la obesidad y el sobrepeso, que tienen una fuerte relación con el estilo de vida que las personas llevan, el cuál incluyen alimentación y actividad física. La FAO informó que el Perú ocupaba el tercer lugar en países con mayor incidencia de población con sobrepeso y obesidad, en la región latinoamericana hacia el 2018, donde dichas enfermedades afectaban en mayor proporción a regiones urbanas como Lima Metropolitana.

El MINAGRI indicó que hacia el 2019, se tenía un consumo per cápita de 2.3 kilogramos esperando llegar a 3.5 kilogramos para el 2021 gracias a las bondades nutricionales y versatilidad en la preparación que ofrece dichos granos andinos.

Por otro lado, el MINSa reportó, que en el 2016, el 53.8% de los peruanos mayores a quince años sufrían de un excedente en sobrepeso mientras que 3.9 de cada 100 personas padecían de diabetes. Esta alarmante situación, ha llevado a toda la comunidad (gobierno, empresas y ciudadanos) a buscar alternativas que ayuden a disminuir dichas cifras y permitan tener un estilo de vida saludable que vea sus consecuencias en mejores condiciones de vida.

Por una parte, el gobierno peruano sacó algunas medidas para frenar las causas de dichos problemas, como: la ley del etiquetado emitida en el 2019 que permite distinguir aquellos productos entre saludables, orgánicos o naturales según su clasificación; por otro lado la implementación de un impuesto selectivo al consumo, en el 2018, para las bebidas de acuerdo con su contenido de azúcar.

En este presente trabajo, se analizó la evolución del mercado de bebidas en el Perú (factor influyente dentro del estilo de vida saludable), con un posterior análisis del perfil consumidor de las bebidas saludables en base a granos andinos, que cuenta con las características de tener bajo o nulo contenido de azúcar y grano andinos, elemento clave dentro del balance nutricional de las personas. Posteriormente, se desarrolló los principales factores relevantes del macro y micro entorno que influyen en el desarrollo de este nuevo mercado. Finalmente, se generó un planteamiento estratégico en base al planteamiento de visión, misión hasta las estrategias y objetivos estimables para una propuesta futura en base a algún producto de este mercado.

En conclusión, el aumento de la cantidad de enfermos por enfermedades críticas como diabetes, sobrepeso u obesidad, así como la tendencia creciente del estilo de vida saludable, en conjunto accionar por los agentes privados y estatales, generan una oportunidad de mercado en el Lima Metropolitana para bebidas saludables en base a granos andinos que desplacen a las bebidas más convencionales pero poco saludables como bebidas gasificadas y jugos con alto contenido de azúcar.

DEDICATORIA

A mi madre Luz Marina, por su sacrificio, esfuerzo, preocupación y temple para ayudarme a llegar a este momento, guiarme en el camino correcto y ser mi motivación de vida para superar cualquier obstáculo.

A mi hermana Nayra, por apoyarme y entenderme cada día para poder desarrollar este trabajo.

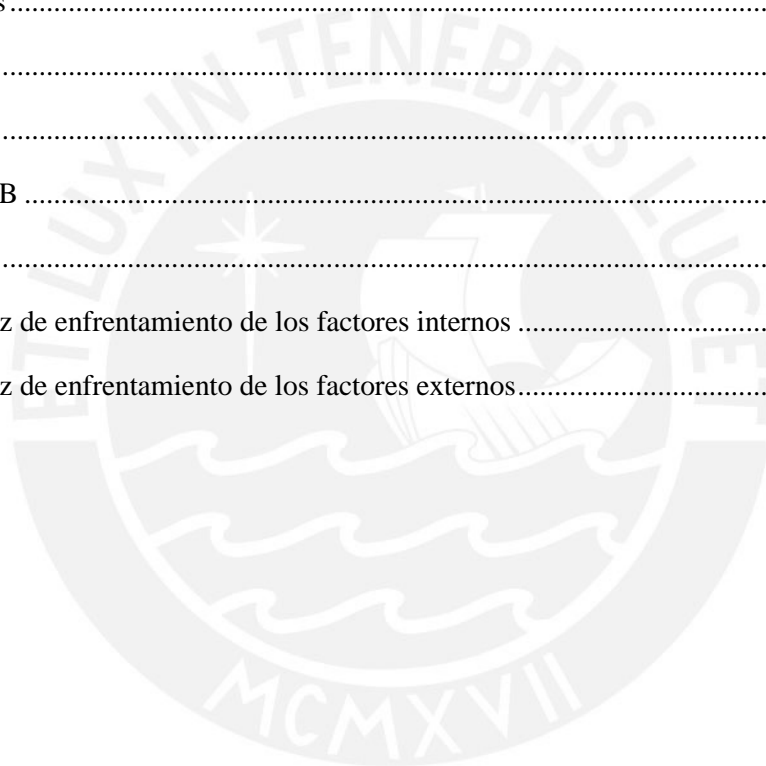
A ambas, muchas gracias.



Índice General

RESUMEN	ii
DEDICATORIA	iii
Índice General.....	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Gráficos	vii
INTRODUCCIÓN	1
1. Análisis del sector industrial de bebidas saludables en base a granos andinos en el Perú.....	3
1.1. Los clientes y el perfil del consumidor	3
1.1.1. Estilo de vida saludable.....	3
1.1.2. Versatilidad y alto contenido nutricional de los granos andinos.....	4
1.1.3. Enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) y factores de riesgo	5
1.1.4. Factores demográficos, socioeconómicos y geográficos	8
1.2. Productos sustitutos/complementarios.....	11
1.3. Evolución del mercado de bebidas no alcohólicas.....	13
1.4. Insumos, características y producción	15
1.4.1. Materia prima.....	15
1.5. Tecnologías de producción utilizadas	20
1.6. Canales de distribución utilizados.....	21
2. Análisis del macroentorno	22
2.1. Factor demográfico	22
2.2. Factor económico.....	23
2.3. Factor social	24
2.4. Factor legal.....	25
3. Análisis del Microentorno.....	26
3.1. Poder de negociación de los compradores	26
3.2. Poder de negociación de los proveedores	26
3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	27
3.4. Amenaza de nuevos competidores.....	28

3.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	28
3.6.	Estrategia genérica competitiva.....	29
4.	Planeamiento estratégico.....	29
4.1.	Visión.....	29
4.2.	Misión.....	30
4.3.	Análisis FODA.....	30
4.4.	Definición de estrategias.....	34
4.5.	Objetivos estratégicos.....	35
5.	Conclusiones.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....		37
LIBROS.....		37
PÁGINAS WEB.....		37
6.	ANEXOS.....	48
Anexo 1: Matriz de enfrentamiento de los factores internos.....		48
Anexo 2: Matriz de enfrentamiento de los factores externos.....		49



Índice de Tablas

Tabla 1. Rangos del IMC para la definición de Sobrepeso y Obesidad por grupos de edad	7
Tabla 2. Distribución de gastos e ingresos mensuales por nivel socioeconómico y grupo de gastos en Lima Metropolitana	10
Tabla 3. Distribución demográfica de los NSE en Lima Metropolitana: 2019 vs 2020	11
Tabla 4. Importaciones peruanas de bebidas no alcohólicas en la temporada verano 2019 vs 2018....	15
Tabla 5. Propiedades nutricionales de los granos andinos (g/100 gramos)	19
Tabla 6. Ingreso promedio mensual en la costa urbana 2014-2018.....	24
Tabla 7. ISC en bebidas no alcohólicas	25
Tabla 8. Destino de la producción de los granos andinos	27
Tabla 9. Evolución (%) del mercado de sustitutos de bebidas saludables	28
Tabla 10. Comparativo de venta (en miles de soles) de Beberash vs otros	29
Tabla 11. Criterios de puntuación de factores internos.....	30
Tabla 12. Matriz de factores internos (EFI).....	31
Tabla 13. Criterios de puntuación de factores externos	31
Tabla 14. Matriz de factores externos (EFE)	32
Tabla 15. Matriz FODA.....	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Promedio de días de consumo de verduras en personas con 15 años a más, en el 2019	4
Gráfico 2. Evolución de la prevalencia de diabetes en el Perú por género del 2005 al 2018	6
Gráfico 3. IMC promedio en personas de 15 y más años, según región natural	7
Gráfico 4. Porcentajes de sobrepeso en población peruana mayor a 15 años, según región natural en el 2019	7
Gráfico 5. Promedio del IMC según departamento en el 2019, para personas mayores a 15 años	8
Gráfico 6. Evolución de la población económicamente activa por grupos de edad según trimestre móviles: 2012-2019	9
Gráfico 7. Evolución de la producción nacional de bebidas no alcohólicas por categoría del 2012 al 2018 (en MM de litros)	13
Gráfico 8. Evolución del consumo de bebidas no alcohólicas por categoría del 2017 al 2022 (en MM de litros)	14
Gráfico 9. Producción nacional de quinua (en miles de toneladas)	16
Gráfico 10. Producción nacional de kiwicha (en miles de toneladas)	17
Gráfico 11. Producción nacional de tarhui (en miles de toneladas)	18
Gráfico 12. Producción nacional de cañihua (en miles de toneladas)	19
Gráfico 13. Diagrama de operaciones de la elaboración de una bebida en base a granos andinos	20
Gráfico 14. Flujograma de la dilución y homogeneizado de una bebida hecha en base a granos andinos	20
Gráfico 15. Peso de venta de alimentos y bebidas por canal de distribución	21
Gráfico 16. Evolución de la población de Lima Metropolitana (en miles de habitantes)	22
Gráfico 17. Evolución de la segmentación del NSE (%) en Lima Metropolitana	23
Gráfico 18. Variación porcentual del PBI y la demanda interna del 2018_1 a 2019_IV (año base 2007)	23
Gráfico 19. Evolución del mercado peruano de bebidas naturales saludables 2014-2019	25
Gráfico 20. Evaluación de la matriz IE	33

INTRODUCCIÓN

El mercado de bebidas ha presentado un dinamismo e incremento importante en la última década, llegando a crecer de 696,100 millones de litros en el 2009 a 994,100 millones en el 2018 (Rodríguez y Urrego, 2019). En el Perú, la industria de bebidas sin alcohol representa 2.51% del PBI, el 14% del total del impuesto selectivo y genera 128,625 puestos de trabajo (Perú Retail, 2020) mostrando la importancia de este sector en la economía peruana.

El consumo de bebidas sacia la necesidad básicas de sed de las personas, pero en un mercado tan dinámico, cambiante e influenciado por tendencias; tienen roles distintos dependiendo de la categoría de bebidas. Por ejemplo, las bebidas energizantes tienen como fin secundario estimular y mejorar el rendimiento de las personas gracias a sus altas concentraciones de cafeína, guaraná y taurina (Sola, 2014). Por otra parte, las bebidas gasificadas y carbonatadas, el gigante de este mercado, son productos ultra procesados con alto contenido de agua carbonatada, azúcar y en menor cantidad saborizantes (Synergia, 2019) que destacan por su buen sabor aceptado por el gusto general de la población. Sin embargo, el consumo excesivo de estas bebidas altamente azucaradas y procesadas ocasiona muchos perjuicios dentro de la salud de la población, ya que proporcionan una fuente importante de calorías sin aportar otros nutrientes importantes que el cuerpo necesita (Impuso, 2020). Es así, que este consumo excesivo supone un factor importante en el aumento de casos de diabetes, obesidad, caries dental y malnutrición (OPS, 2016).

Frente a este problema, un nicho de mercado ha ido creciendo en los últimos años como respuesta a estas bebidas clásicas, se trata del mercado de bebidas saludables. Estas bebidas tienen como función no solo atender la necesidad de hidratación de las personas, sino además contribuir con el buen estado de salud de las personas gracias a su bajo o nulo contenido de azúcar y presencia de otros elementos que le añadan un valor nutritivo a la bebida (Biotrendies, s/f). En el Perú, este mercado ya representa el 14% del total de bebidas y tiene prospecto de crecimiento por la demanda del consumidor respecto a productos más saludables, generando así una migración de bebidas azucaradas a versiones light y nutritivas (Gil, 2019).

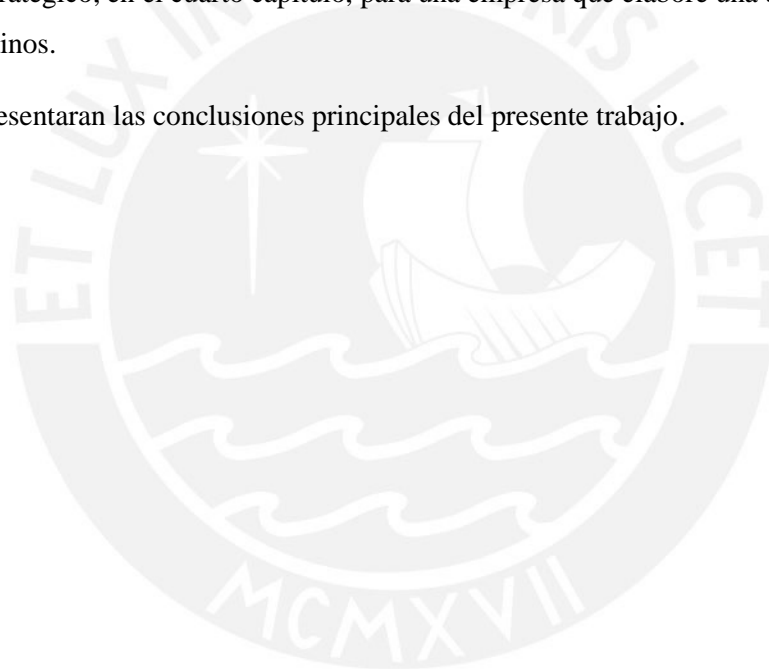
En este contexto, los granos andinos, como la quinua, cañihua, kiwicha, entre otros; destacan por su alto contenido de proteínas, grasas, almidones, aminoácidos esenciales (Andina, 2017) que lo colocan como alimento del futuro (MINAGRI, 2014). En el Perú, la producción se aumentó en 9% el 2018 respecto al año anterior, representando una cosecha de 86,000 toneladas y con prospectos de crecimiento importantes hacia los siguientes años y obteniendo el primer lugar del ranking nacional de cultivos evaluados en base a criterios competitividad, ambientales, nutricionales y de impacto social. (MINAGRI, 2019).

Es por ello, que en el presente trabajo se desarrollará un estudio estratégico para la implementación de una planta de producción de una bebida saludable en base a granos andinos para Lima Metropolitana, aprovechando la tendencia del consumo de bebidas saludables así como la fortaleza nutricional de los granos andinos.

Para ello, en el primer capítulo se abordará el análisis del sector de bebidas saludables en base a granos andinos en el Perú desglosado en un análisis micro del perfil del consumidor, productos sustitutos o complementarios, evolución del mercado macro de bebidas saludables, descripción de insumos y sus beneficios, tecnologías empleadas en la industria y canales de distribución.

En el segundo capítulo, se discutirán acerca de los factores más relevantes del macro entorno para esta industria y sus principales implicancias. En contraparte, en el tercer capítulo se desarrollaran los factores del micro entorno que rigen a las bebidas saludables para que con ambas perspectivas, se genere un planteamiento estratégico, en el cuarto capítulo, para una empresa que elabore una bebida saludable en base a granos andinos.

Finalmente, se presentaran las conclusiones principales del presente trabajo.



1. Análisis del sector industrial de bebidas saludables en base a granos andinos en el Perú

1.1. Los clientes y el perfil del consumidor

El análisis del perfil del consumidor de bebidas saludables en base a granos andinos se puede desdoblar en dos partes que se complementan entre sí, puesto que dicho sector industrial aún es un nicho muy pequeño pero sus componentes que se muestran a continuación vienen ganando un peso e impacto importante en las tendencias de consumo en el país: perfil del consumidor de bebidas saludables y el perfil de consumidor de granos andinos.

Ambos perfiles que definen a este nuevo sector industrial van en la misma línea de consumir productos saludables y ser una alternativa a las bebidas convencionales gasificadas, con alto contenido de azúcar y poco aporte nutricional. A continuación se desarrollan algunos de los factores de consumo y características más importantes de este perfil híbrido del consumidor:

1.1.1. Estilo de vida saludable

El concepto de estilo de vida saludable en el Perú se acuña mediante una serie de factores donde los peruanos lo relacionan principalmente a una alimentación sana (68%) , seguida de hacer deportes (58%) y pasar tiempo en familia (56%) (Datum Internacional, 2018: 1). Corbetto y Velazco (2019) conceptualizan al estilo de vida saludable como el conjunto de actitudes y comportamientos para preservar un buen estado físico y mental.

Considerando el factor principal del estilo de vida saludable (alimentación saludable), el perfil indica que dichas personas buscan mejorar su alimentación debido a alta biodiversidad en productos agrícolas y el interés por encontrar dentro de esa biodiversidad, productos sanos, naturales, balanceados, sin químicos ni exceso de grasa que a su vez pueda satisfacer el exigente apetito al cuál están acostumbrados (La República, 2018: 1).

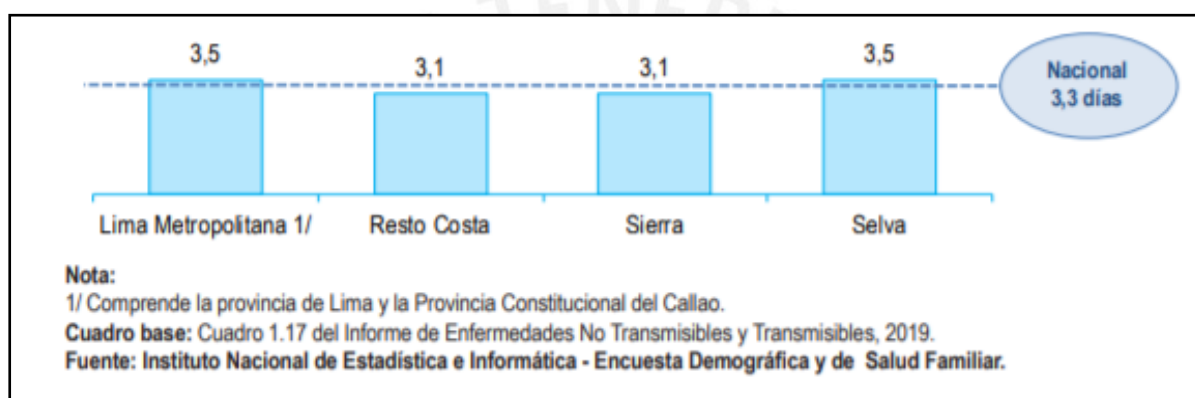
Además, dentro del contexto laboral exigente; una buena alimentación puede hacer que el 20% de estos eleve su productividad dentro de las actividades diarias pues mejora el rendimiento laboral y reduce tasas de ausentismo por enfermedad relacionadas por la pobre alimentación (Andina, 2017: 1); notándose de esta forma a la población en situaciones laborales, como un principal actor en la masificación del estilo de vida saludable.

Adicionalmente, la hidratación juega un rol importante dentro de dicha alimentación saludable. Por lo general, esta necesidad puede ser cubierta con el agua, bebidas elaboradas, frutas y verduras. Es así como a pesar de que el agua mineral es de las opciones más escogidas para hidratarse, esta no aporta

gran contenido nutricional a diferencia de otras bebidas saludables como infusiones y zumos con bajo contenido en azúcar y composición de ingredientes vegetales (Nestlé, s/f).

En el Perú, el 72% de los ciudadanos se consideran saludables en base a factores como el peso, estado físico y estado de ánimo; donde la alimentación juega un rol muy importante dentro de esta autopercepción. Asimismo, entre el 39% y 43% de dichos peruanos comprar con frecuencia regular y alta, productos basados en alguna dieta o que contribuyan a esta (Michilot, 2019: 1). Un indicador importante es el consumo de frutas y verduras que contribuye con la buena alimentación y en el Perú solo el 11.3 % de la población mayor a 15 años consume las 5 raciones recomendadas por la OMS (El Peruano, 2020: 1) cuando las verduras están presentes en casi todas las dietas balanceadas a diario.

Gráfico 1. Promedio de días de consumo de verduras en personas con 15 años a más, en el 2019



Fuente: (INEI 2020: 48, gráfico 1.28)

Asimismo, dentro de la tendencia del estilo de vida saludable en el Perú; Ipsos (2019) señala que en un horario laboral de Lunes a Viernes, un importante número de personas (45%) ingieren alimentos y bebidas en la media mañana y que a su vez; ahora el 85% de las personas revisan los octógonos en los productos buscando salvaguardar los hábitos alimenticios y en donde los octógonos de alto en azúcar y alto en grasas saturadas son los que causan mayor impacto al momento de decidir la compra de un producto.

Por otra parte, la tendencia del estilo de vida saludable no es un hecho aislado o propio del consumidor; el MINSA (2019:1) recomienda sus prácticas para evitar enfermedades como anemia, obesidad, diabetes, entre otros; mostrando que dicha tendencia tendrá presencia importante y no desaparecerá en algunos años.

1.1.2. Versatilidad y alto contenido nutricional de los granos andinos

Los granos andinos son alimentos reconocidos por su alto contenido nutricional, alta presencia de aminoácidos, excelente balance de nutrientes y libres de gluten lo cual los convierten en una de las mejores opciones para una alimentación saludable a través del consumo directo o productos derivados.

Asimismo, en el Perú se reconocen como principales granos andinos a la quinua, kiwicha, cañihua y el tarwi. (Gestión, 2020:1).

Uno de los principales granos andinos como lo es la quinua, ha resaltado sobre el resto; generando una tendencia de consumo en los últimos años debido a múltiples factores y abriendo la posibilidad a introducir con mayor fuerza el resto de los granos andinos.

LEISA (2014: 1) indica que los principales factores de esta tendencia se atribuyen al alto contenido nutricional de estos que son considerados como los más completos nutricionalmente pudiendo sustituir incluso a las carnes al poseer altas cantidades de aminoácidos esenciales como la lisina (vital en el desarrollo de células neuronales) , el ácido glutámico (influyente en la memoria), la tirosina (buenos efectos contra el estrés), entre otros. Otro factor importante, es la reciente gastronomía de fusión ya que es muy versátil a la hora de combinarse con otros alimentos. Sobre este último punto, Repo y Solórzano (2020: 9) indican que; estos granos andinos cosechados del Perú pueden ser llevados a la “alta cocina” no solo por su alto valor nutricional sino también a través de una propuesta gastronómica agradable; uniendo 2 tendencias de la alimentación hasta la fecha no concatenadas del todo: el reconocimiento mundial por la gastronomía peruana como actividad económica estratégica y el interés sobresaliente de los últimos años por investigar lo granos andinos debido a su contenido nutricional y sus usos en la industria alimentaria.

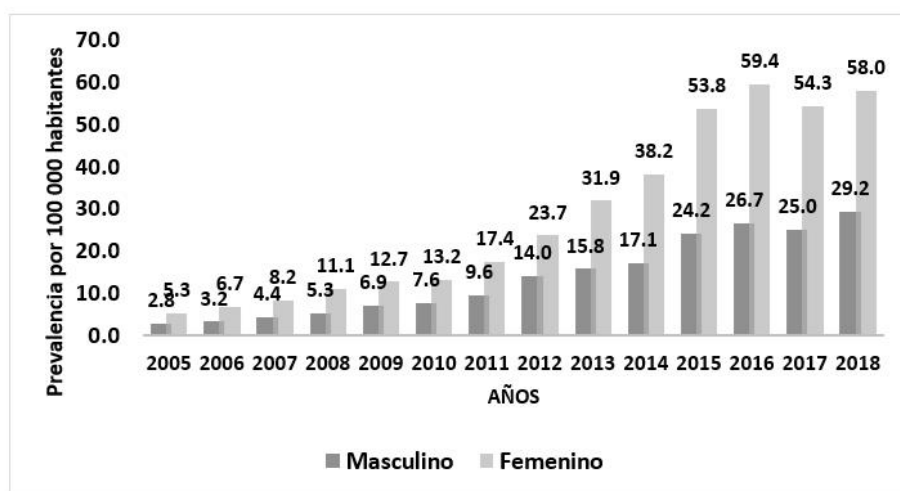
1.1.3. Enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) y factores de riesgo

Las enfermedades crónicas no transmisibles son aquellas que aquejan a la población en larga duración con progreso lento creando necesidades de tratamiento y cuidados en largo plazo. Estas son ocasionadas factores de riesgo común asociadas al consumo de alimentos no saludables, falta de actividad física, consumo excesivo de alcohol o tabaco, entre otro. A su vez, son la principal causa de muerte y discapacidad el mundo ocasionando 41 millones de víctimas al año (71% del total mundial); y destacan las enfermedades cardiovasculares, cánceres, obesidad, diabetes, trastornos mentales y enfermedades pulmonares (OPS, s/f).

Algunas de estas enfermedades son en mayor grado relacionados por los efectos de una mala alimentación como una ingesta excesiva de carbohidratos y bajo en nutrientes (Radio Nacional, 2019:1). Una de ellas es la diabetes mellitus que es una enfermedad caracterizada por altos niveles de azúcar en la sangre y ocasionado debido a un incorrecto funcionamiento del páncreas o por una respuesta inadecuada ante la hormona insulina (INEI 2020: 33). En el Perú, algunas estadísticas alertan la prevalencia de esta enfermedad en el país; por ejemplo el 3.9% de la población mayor a 15 años fue diagnosticado por esta enfermedad, donde las mujeres son las más afectadas en promedio (4.3%) y Lima Metropolitana es la región con mayor cantidad de diagnósticos positivos (5.1%) (INEI 2020: 33).

Asimismo, la evolución de esta enfermedad en el Perú ha ido de forma creciente en los últimos años con mayor ritmo de crecimiento en mujeres que hombres; donde al 2018; 58 de cada 100,000 mujeres eran diagnosticadas con diabetes mellitus del tipo 2 (más común y crónica) casi el doble reportado en el 2013 (31.9 por cada 100,000). Dentro de ese línea exponencial de crecimiento, la región costa es también la de mayor aceleración de casos en el país con 35.3 personas por cada 100,000 habitantes en el 2018, muy por encima reportado por otras regiones como la sierra (10.2 por cada 100,00) y selva (22.1 por cada 100,000) (Ccorahua et al; 2019). En la tabla a continuación se observa dicho crecimiento nacional a detalle:

Gráfico 2. Evolución de la prevalencia de diabetes en el Perú por género del 2005 al 2018



Prevalencias según sexo en población menor de 30 años.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la información de la base de datos del Ministerio de Salud de Perú.

Fuente: (Ccorahua et al. 2019)

Otra factor de riesgo que aqueja a la población peruana es el sobrepeso y la obesidad que se define como una acumulación excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud y que contribuyen a la prevalencia de muchas enfermedades crónicas como la propia diabetes, enfermedades cardiovasculares y el cáncer (OMS, s/f). Originalmente, este trastorno era propio de países con ingresos altos, sin embargo países como Perú se han visto más comprometidos con este problema sobre todo en ambientes urbanos y el principal indicador para medir esta anomalía es el índice de masa corporal (IMC) que es una relación simple entre peso y talla de cada persona. (INEI, 2020: 51).

Asimismo, existen límites para la definición y diferenciación de sobrepeso y obesidad, a continuación se muestra le definido por el INEI por rango de edad:

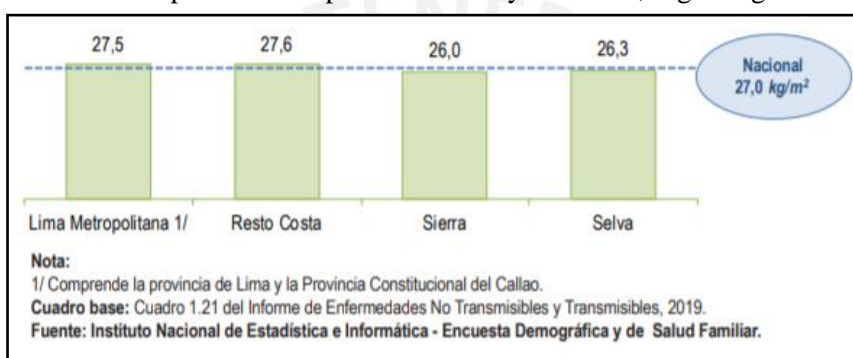
Tabla 1. Rangos del IMC para la definición de Sobrepeso y Obesidad por grupos de edad

Grupo de edad ⁹	Sobrepeso	Obesidad	IMC (kg/m ²)
adolescentes (15 a 17 años) ¹⁰	IMC para la edad > 1DE ¹¹	IMC para la edad > 2 DE	$IMC = \frac{\text{peso}}{(\text{talla})^2}$
adultos (18 a 59 años) ^{12 13}	25 kg/m ² ≤ IMC < 30 kg/m ²	IMC ≥ 30 kg/m ²	
adulto mayor (60 a más) ¹⁴	28 kg/m ² ≤ IMC < 32 kg/m ²	IMC ≥ 32 kg/m ²	

Fuente: (INEI, 2020: 51)

Dentro de esas definiciones; en la tabla 2, se observa que el promedio nacional del índice de masa corporal se encuentra elevado en 27,0 kg/m² donde la Lima Metropolitana es la región con mayor índice.

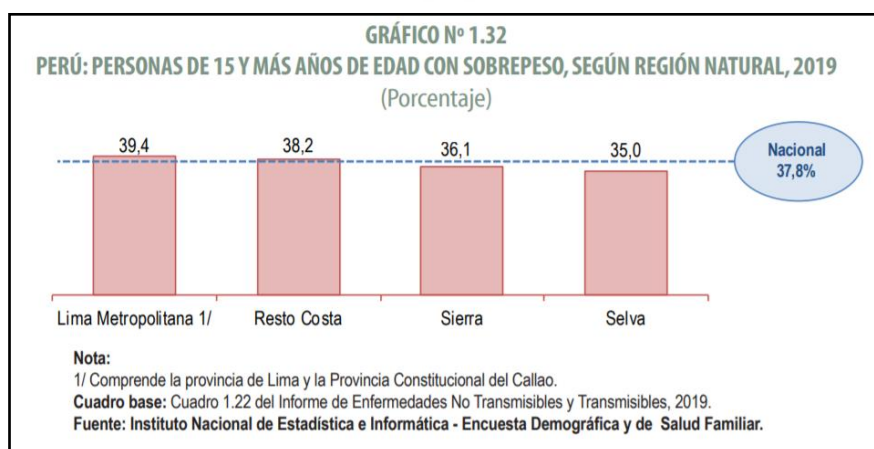
Gráfico 3. IMC promedio en personas de 15 y más años, según región natural



Fuente: (INEI 2020: 52, gráfico 1.31)

Con respecto al sobrepeso, el primer grado de esta anomalía, aproximadamente el 37.8% de la población adolecía de esta factor de riesgo donde una vez más, las personas urbanas de la costa son las más afectadas aunque en proporciones parecidas. En el gráfico 3, se muestra el comportamiento porcentual por región al 2019:

Gráfico 4. Porcentajes de sobrepeso en población peruana mayor a 15 años, según región natural en el 2019

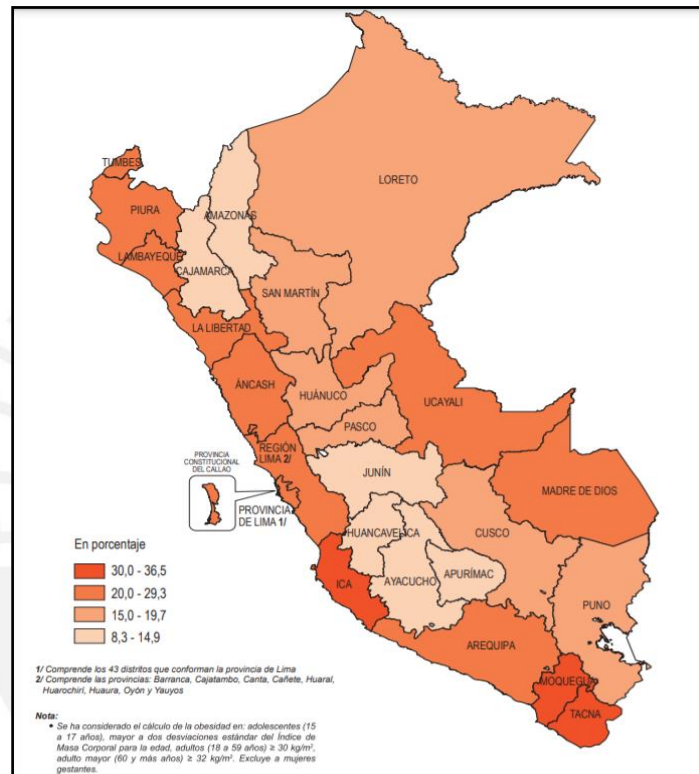


Fuente: (INEI 2020: 52, gráfico 1.32)

Por otra parte, la obesidad en la población peruana durante el 2019 se observó presente en aproximadamente el 22.3% del total; con una diferenciación con respecto al sobrepeso: el área urbana es notablemente más afectado (24.6%) que el área rural (13.0%) (INEI 2020: 55).

En el siguiente mapa, se puede denotar visiblemente que las regiones costeñas son las más afectadas por esta anomalía, estando Lima Metropolitana, Ica, Moquegua y Tacna a la cabeza con los índices corporales promedios más altos:

Gráfico 5. Promedio del IMC según departamento en el 2019, para personas mayores a 15 años



Fuente: (INEI 2020: 56, mapa 1.6)

1.1.4. Factores demográficos, socioeconómicos y geográficos

(i) Edad:

Dentro de la definición del perfil del consumidor, es importante señalar la edad que tendrá el potencial consumidor y como es la evolución demográfica de dicho sector de la población. Si bien los productos de este nicho de mercado son enfocados a personas económicamente activa (mayores a 14 años según INEI) también es necesario considerar el criterio de edad prudente en la cual el poder de decisión de gasto se base netamente en la persona más que una dependencia o influencia familiar.

INEI (2019: 1) señala que al cierre de Septiembre 2019 en el Perú, el conglomerado de personas económicamente activas en relación a las personas en edad de trabajar, excluían en su mayoría a estudiantes, amas de casas, pensionado y jubilados que no participaban en la actividad económica del país porque no podían, no necesitaban o simplemente no estaban interesadas ya sea porque la prioridad principal se enfocaban en otras partes (estudios u hogar) y/o mantenían una dependencia económica (pensión o la propia familia).

Este último análisis, se relaciona fuertemente con el rango de edad entre 25 y 44 años como las principales personas económicamente activas (el 48.2% en el 2019) (INEI 2019: 6), que aproximadamente se relaciona con el rango de edad en el cual las personas suelen terminar estudios universitarios/técnico, no están en edad de jubilación y terminan por independizarse de los padres¹ lo cual genera sugiere que es el rango de edad con mayor independencia en la decisión de consumo.

A continuación, se muestra la evolución demográfica de los últimos años de los principales rango de edad de la población económicamente activa, donde las personas ubicada en el rango entre 25 y 44 años mantienen un ritmo constante de crecimiento, mostrando que por edad son el mercado potencial en crecimiento para el consumo de bebidas en base granos andinos:

Gráfico 6. Evolución de la población económicamente activa por grupos de edad según trimestre móviles: 2012-2019



Fuente: (INEI 2019: 6, gráfico 6)

¹ Interbank (2017) señala que la edad promedio de independización de los padres en el Perú, se fija en 29 años.

(ii) Poder adquisitivo/nivel socioeconómico:

El siguiente factor relevante a la hora de definir el perfil del consumidor, es el poder adquisitivo de las personas, ya que estas bebidas saludables tienen costos promedio elevados comparados a los industrialmente convencionales como las gaseosas y jugos, esto se puede evidenciar en algunos refrescos convencionales pueden estar entre 2 y 3 soles una presentación de 500ml mientras que en bodegas naturistas, bebidas de origen orgánico o sin demasiado procesamiento industrial y rico en nutrientes puede llegar a costar entre 5 y 6 soles en una presentación similar.

Asimismo, en el Perú; el 89% de la población se encuentra interesado en consumir productos *Plant-base*, de origen vegetal como almendras, avellanas, quinua, avena, etc. Sin embargo el 56% no terminan por realizar dichas compras porque consideran que tienen precios elevados que los alejan del consumo frecuente (Zoom Empresarial 2020:1).

Por otra parte, APEIM (2020: 49) indica que los niveles socioeconómicos más altos (A y B) destinan mensualmente en promedio entre S/1,464 y S/1.613 para gastos de alimentación dentro del hogar, y entre S/.100 y S/.149 soles en promedio mensuales para gastos de restaurantes, hoteles y alimentos fuera del hogar. Estos dos indicadores, están por encima de los promedios nacionales en S/. 1,244 y S/. 70 soles respectivamente, que bajo la premisa inicial de un mayor costo en bebidas saludables; se observa una influencia del nivel socioeconómico en la decisión de compra estos productos. A continuación, se muestra la distribución de gastos e ingresos mensuales por nivel socioeconómico:

Tabla 2. Distribución de gastos e ingresos mensuales por nivel socioeconómico y grupo de gastos en Lima Metropolitana

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Fuente: (APEIM 2020: 49)

Por otra parte, la población de nivel socioeconómico A y B al 2020 en Lima Metropolitana representan aproximadamente un 26%, una cifra muy superior al promedio nacional urbano (16.1%) (APEIM 2020: 30-36). Es así como al 2020, 2'872,017 personas aproximadamente componían los niveles socioeconómicos A y B, ligeramente debajo de los 3'015,365 personas que lo componían en el 2019 en Lima Metropolitana(-4.75%). En la tabla 3 se muestra la composición general por nivel socioeconómico en Lima Metropolitana:

Tabla 3. Distribución demográfica de los NSE en Lima Metropolitana: 2019 vs 2020

NSE	Apeim 2020			Apeim 2019	
	Estrato	Porcentaje		Porcentaje	
A	A1	0.7	3.9	0.9	5.0
	A2	3.2		4.1	
B	B1	6.9	22.1	8.0	22.6
	B2	15.2		14.6	
C	C1	28.0	45.0	28.1	45.5
	C2	17.0		17.4	
D	D	23.4	23.4	21.9	21.9
E	E	5.5	5.5	5.0	5.0
N° Personas		11'046,220		10'925,238	

Fuente: (APEIM 2020: 31)

Por el nivel de ingresos, el tamaño demográfico, independencia económica, preferencia por lo saludable y la intención de compra; el perfil del consumidor de bebidas saludables en base a granos andinos se ubica dentro de los niveles socioeconómicos A/B y entre los 25 a 49 años en Lima Metropolitana.

1.2. Productos sustitutos/complementarios

El mercado de bebidas saludables en base a granos andinos aún es un terreno no muy explorado por las empresas del sector alimenticio. Sin embargo, el mercado de bebidas saludables en general es un nicho de mercado que la industria que ya está empezando a ser explorado por las nuevas tendencias que se mencionaron en el punto 1.1.

Dentro de esa línea; en el año 2019 en el Perú, el consumo de bebidas saludables representó un 14% del mercado total por efectos de la tendencia saludable en las familias peruanas, el alza al impuesto selectivo al consumo por cantidad de azúcar en las bebidas y la exploración de las empresas del sector por versiones light y nutritivas de sus bebidas (Gil 2019:1).

Por ello, dentro del mercado de bebidas saludables en base a granos andinos, se consideran sustitutos a las aguas alcalinas , energizantes y jugos naturales pues buscan cumplir el mismo rol de seguir la tendencia saludable dentro del consumo de bebidas y reemplazar las bebidas comerciales como las gaseosas.

Las aguas minerales son aquellas que tienen su origen directo de manantiales naturales conteniendo sales minerales, oligoelementos y otros componentes necesarios para el metabolismo (Gonzales, 2014: 2), donde dentro de esa rubro las aguas alcalinas son productos industriales de origen natural que tienen un pH mayor a 7, volviéndolas altamente hidratables para el ser humano (Alkamás, s/f). Además este producto ayuda a desintoxicar el cuerpo, neutralizar la acidez del cuerpo propio de la dieta común de las personas, funciona como antioxidante, mejora el sistema inmunológico, reduce los niveles de colesterol y retrasa el envejecimiento, por mencionar los beneficios más importantes (Bebbia, s/f).

Este mercado significó un movimiento de S/. 1.523 millones de soles en el 2018 (Inga, 2019) con un crecimiento 13% anual y un consumo per cápita anual de 24 litros muy por debajo del promedio regional anual situado en 47 litros por persona (Stakeholders 2020).

Por otra parte, las bebidas energizantes son aquellas que buscan proveer altos niveles de energía a través de carbohidratos generando un factor estimulante para realizar esfuerzos extras físicos o mentales (Hurtado, 2015). Asimismo, es una bebida no alcoholizada, carbonatada, generalmente gasificada con altos contenidos de cafeína y taurina que es un aminoácido no esencial relacionado al desarrollo neurológico; y en donde en el Perú, el 81% de los estudiantes los consumen con el fin de disminuir el agotamiento (RPP, 2018) .

El crecimiento comercial de esta clase de productos en el Perú se debe principalmente a las estrategias de bajo costo y portabilidad a través de presentaciones en botellas de plástico en vez de latas, lo cual significó un movimiento de S/. 511 millones de soles en el 2018 y se estima que tenga un ritmo de crecimiento del 5% anual. (Inga, 2019).

Finalmente, los jugos y refrescos son considerados a aquellos líquidos que se obtienen esencialmente de exprimir frutas frescas en soluciones concentradas o fermentadas. También, son considerados jugos a aquellos productos provenientes de clarificados y congelados, a los cuales se les restituye el agua industrialmente para reponer lo extraído en procesos previos (ABRESA, s/f). Se estima que en el 2021 este mercado mueva alrededor de S/. 1,121 millones de soles (Perú Retail, 2017), ubicándose por debajo de las aguas naturales pero por encima del mercado de bebidas energizantes.

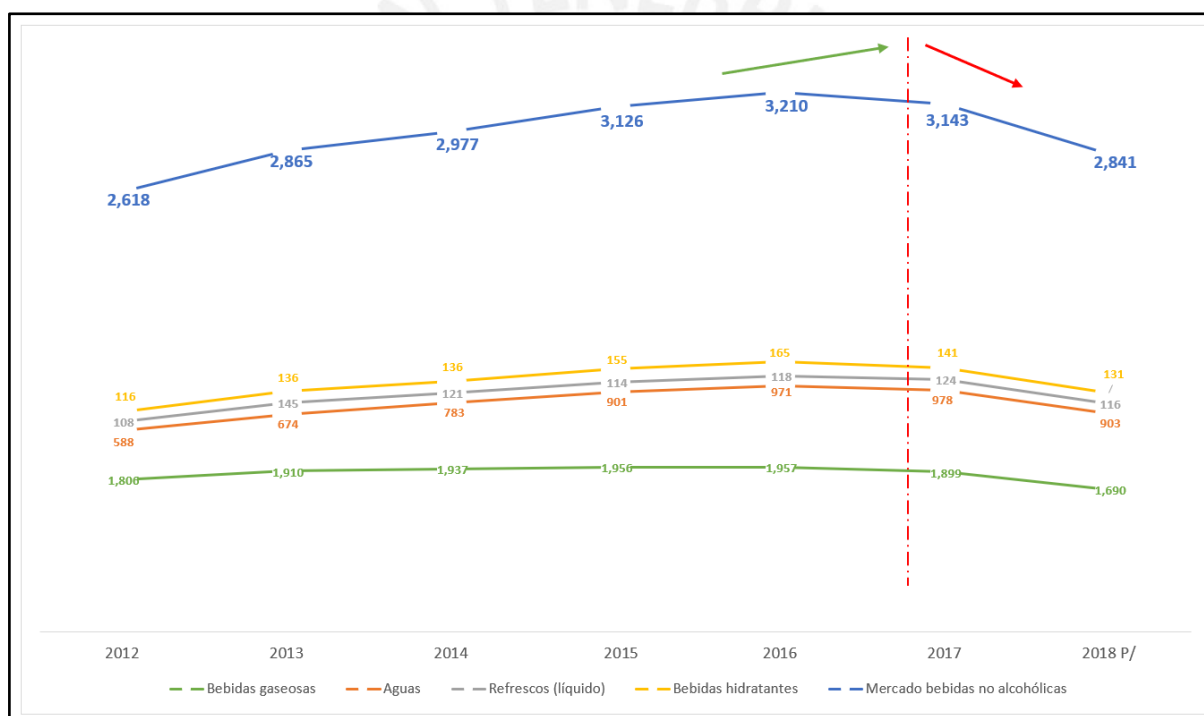
1.3. Evolución del mercado de bebidas no alcohólicas

Para analizar la evolución del mercado de bebidas en términos comerciales se abordará temas como la producción, el consumo, la exportación e importación de bebidas dentro del mercado nacional.

(i) Producción:

La evolución de la producción nacional de bebidas no alcohólicas ha sido muy variado a lo largo de los años. Se pueden distinguir dos periodo con diferentes tendencias: antes del 2017 y después del 2017. A continuación, se muestra la evolución de dicho mercado homólogo al CIU 110 de elaboración de bebidas haciendo distinción de las categorías no alcohólicas:

Gráfico 7. Evolución de la producción nacional de bebidas no alcohólicas por categoría del 2012 al 2018 (en MM de litros)



Fuente: (INEI 2018)

Como se observa en el gráfico 7, la industria de bebidas no alcohólicas tuvo un tendencia creciente entre el 2012 y el 2016, llegando a alcanzar un pico máximo de producción de 3,210 millones de litros en el 2016 y significando esta cifra un crecimiento del 22% respecto al 2012 y un crecimiento anual promedio del 5%. Sin embargo, entre el 2017 y 2018 existió un decrecimiento importante en volúmenes de producción explicado principalmente por la caída de la categoría de gaseosas que sufrió decrecimientos de -3% y -11% en el 2017 y 2018 respecto a años previos conteniendo alrededor del 60% de la producción de bebidas no alcohólicas. Estas caídas de producción son explicadas múltiples factores como: desaceleración de la economía, débil demanda nacional (mercado *pull*), menor

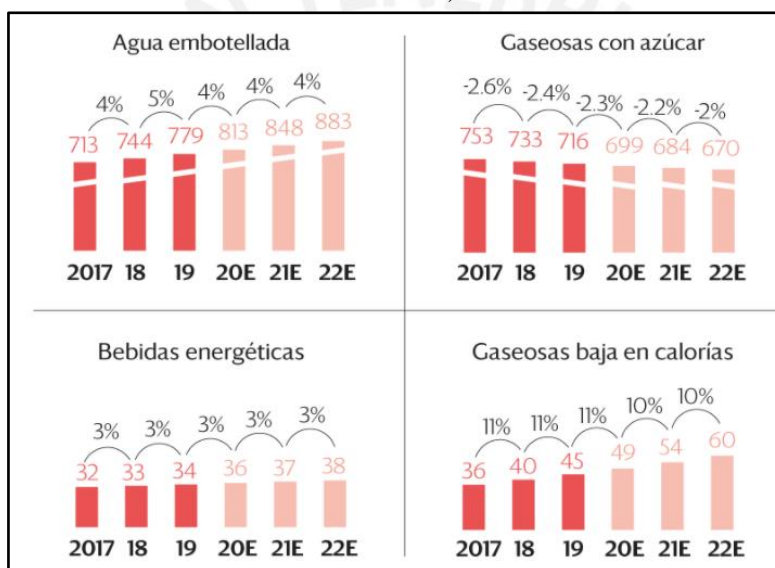
dinamismo de las ventas minoristas, el alza del ISC a las bebidas y el pico irrepetible de consumo a inicios del 2017 por el fenómeno del Niño Costero (SIN 2018: 1).

Asimismo, SIN (2018:1) señala que la producción industrial de bebidas no alcohólicas está fuertemente ligada a un factor estacional, donde la producción aumenta considerablemente en meses cálidos como el periodo entre diciembre y marzo (verano).

(ii) Consumo nacional:

El consumo interno de bebidas no alcohólicas puede ser analizado a partir del desglose por categorías. A continuación, se muestra la evolución de dichas categorías así como sus pronósticos de crecimiento o decrecimiento:

Gráfico 8. Evolución del consumo de bebidas no alcohólicas por categoría del 2017 al 2022 (en MM de litros)



Fuente: (Semana Económica 2020:1)

Como se observa en el gráfico 8, las categorías con conceptos saludables muestran y estiman crecimiento en los próximos años donde la categoría agua embotellada tiene más crecimiento en volumen en litros (+30 MM de litros aproximadamente por año) y mayor oportunidad de crecimiento a raíz del bajo consumo per cápita de 25 litros en comparación con lo mostrado en la región (45 litros per cápita). Dentro de la línea de saludable, nichos de mercado como jugos saludables y naturales tiene planes de penetración de mercado a través de presentaciones de menor volumen ante el incremento en ventas de +23% en el 2019 en comparación con el 2018. (Semana Económica 2020:1).

Asimismo, el menor consumo en gaseosas regular o con azúcar muestra un decrecimiento aproximadamente 15 MM de litros anualmente que en parte son explicados por una migración de consumo a las presentaciones de gaseosas baja en calorías o *light* (aproximadamente +5MM de litros anualmente).

(iii) Importaciones y exportaciones:

SNI (2018) indicó que las exportaciones de bebidas no alcohólicas crecieron 3.7% en el periodo enero-agosto del 2018 respecto al año anterior, donde la categoría de agua mineral y gaseada fue la más representativa con un valor FOB de US\$ 6.7 millones principalmente a los mercados de Estados Unidos y Chile (65.4% de las exportaciones).

Asimismo, las importaciones siguieron la tendencia saludable de la industria; mostrando crecimientos del 134 % y 20 % en aguas embotelladas y bebidas energizantes hacia fines de verano del 2019 (diciembre 2018 a febrero 2019) respecto al mismo periodo del año anterior. Dentro de este crecimiento, en el mismo periodo, las aguas embotelladas significaron 1.2 millones de litros provenientes desde Colombia (59%), Francia (15%) y Reino Unido (9%). Finalmente, las bebidas energizantes registraron importaciones por 654,000 litros desde Suiza (56%) y Estados Unidos (27%) (CCL, 2019). En la tabla 4 se muestra el detalle de dichas importaciones:

Tabla 4. Importaciones peruanas de bebidas no alcohólicas en la temporada verano 2019 vs 2018

Grupos de Bebidas	En Litros				
	Verano 2018	Verano 2019	Var.% 2019/2018	Part.% 2018	Top Países Proveedores
Agua	499.765	1'170.715	▲ 134%	22,1%	Colombia 59%, Francia 15% y Reino Unido 9%.
Jugos y Néctares	818.922	892.541	▲ 9%	16,9%	Argentina 72%, Estados Unidos 13% y México 3%.
Bebidas Rehidratantes	755.799	844.800	▲ 12%	16,0%	Ecuador 100%.
Gaseosas	1'080.280	822.718	▼ -24%	15,5%	Estados Unidos 49%, México 43% y Guatemala 4%.
Bebidas Energizantes	543.527	653.501	▲ 20%	12,4%	Suiza 56%, Estados Unidos 27% y Austria 17%.
Bebidas Nutricionales	490.342	531.505	▲ 8%	10,0%	China 51%, Estados Unidos 12% y Corea del Sur 12%.
Otras Bebidas	502.023	375.565	▼ -25%	7,1%	México 75%, Canadá 6% y Estados Unidos 5%.
Total	4'690.658	5'291.344	▲ 13%	100,0%	

Fuente: (CCL, 2019: 2, cuadro 1)

1.4. Insumos, características y producción

1.4.1. Materia prima

En el Perú, los granos andinos vienen ganando mayor terreno dentro de las cosechas, representando un 0.9% de la superficie cosechada en el 2017 (puesto 21 de los productos agrícolas nacionales) y el puesto 14 según la cantidad de productores (143,000) (MINAGRI, 2018). Dentro de la gran variedad de granos andinos hay 4 que destacan sobre el resto: la quinua, kiwicha, tarwi y cañihua.

(i) Quinua:

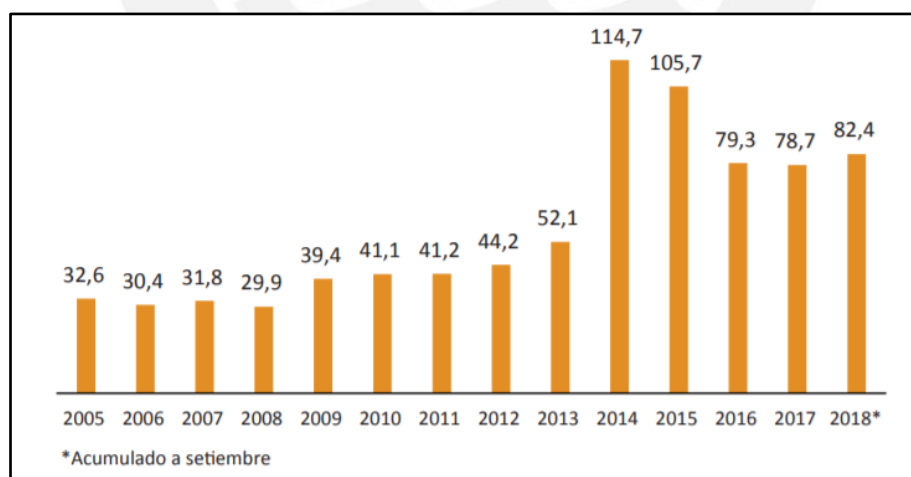
A continuación se presentan algunos requisitos agroclimáticos y características (MINAGRI, 2019: 2):

- Clima variado: desértico, caluroso y seco, frío y seco, templado y lluvioso, la puna y cordillera de grandes altitudes. Las variedades de quinua son distintas por cada eco tipo.
- Temperatura: por lo general entre 15 – 20 °C , sin embargo soportan temperaturas en un rango de -8°C a 38°C.
- Necesita suelos con buen drenaje y elevado contenido de materia orgánica (mayor a 4%), con pendientes no mayores a 10% y preferencia de suelos neutros (aunque soportable en suelos con pH entre 9 y 4.5).
- Eficiente uso de agua gracias a los mecanismos fisiológicos que permiten regular la falta de humedad.
- La precipitación pluvial óptima requerida ronda entre 500 mm y 700 mm.
- Periodo vegetativo de 6 meses de acuerdo con el tipo.
- Dependiendo de la variedad, pueden ser de fotoperiodos de días cortos, largos o indiferentes.
- Cultivos desde la superficie al nivel del mar hasta los 3900 msnm.

En el Perú, la quinua es normalmente cosechada en la sierra (entre los 2500 msnm y 3900 msnm) y maneja un total de 21 variedades comerciales y 6 variedades nativas (MINAGRI, 2018: 13) demostrando la alta variedad de la planta en la región.

Asimismo, la producción nacional de quinua ha ido en aumento en los últimos años (con excepción al crecimiento atípico del 2014 y 2015). A continuación, se muestra la evolución de la producción nacional de quinua en los últimos años:

Gráfico 9. Producción nacional de quinua (en miles de toneladas)



Fuente: (MINAGRI 2018: 29, gráfico 8)

Además, dentro del análisis regional, Puno es el mayor productor de este grano andino (50%) seguido de Ayacucho (20%) y Apurímac (9%) en el ranking de las 16 regiones que la cultivan. Con respecto al rendimiento en kg/ha, Arequipa lidera la lista con un rendimiento de 3213 kg/ha seguido de Tacna con 2858 kg/ha, Apurímac con 1916 kg/ha y Puno en la mitad de la lista con 1123 kg/ha.

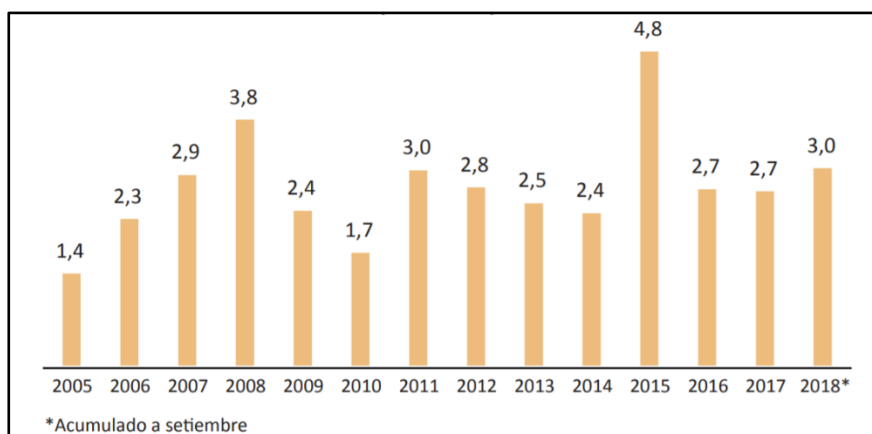
(ii) Kiwicha:

Del mismo modo que con la quinua, se presenta los principales requisitos agroclimáticos y características de este cultivo (MINAGRI s/f: 1-3):

- Requerimientos de periodos cortos de luz diurna; sin embargo de acuerdo con la especie puede necesitar hasta 16 horas de exposición.
- Precipitación en área de 200 mm con la mitad de necesidad de agua en comparación con el maíz. La planta tolera periodos largos de sequía
- Generalmente cultivado entre los 1,500 y 3,600 msnm.
- Tolera bajas temperaturas (hasta 4°C) pero no heladas. La temperatura ideal es entre 21°C y 28°C, sin embargo, algunas especies pueden soportar temperaturas entre 35°C y 40°C.
- Suelo ideal con alta cantidad de nutrientes, arenoso, con gran cantidad de humus.
- Resistente a suelos alcalinos (8.5 ph) y ácidos, según la especie.
- Necesidad de alternar el cultivo de kiwicha con la papa y tratamiento especial para erradicar la mala hierba o “kikuyo”.
- Maduración de la planta entre 4 y 6 meses.

De acuerdo con el MINAGRI (2018: 31-32) la producción nacional de este cultivo ha sido alternante en su histórico, con un ligero crecimiento en los últimos años (ver gráfico 8). Asimismo, Apurímac se destaca como el mayor producto de kiwicha (46%) seguido de Cusco (19%) y Arequipa (16%). En cuanto a rendimiento en kg/ha, Arequipa encabeza la lista con 3,375 kg/ha, segundo marcha Cusco con 2,078 kg/ha y Apurímac obtiene 1,883 kg/ha.

Gráfico 10. Producción nacional de kiwicha (en miles de toneladas)



Fuente: (MINAGRI 2018: 31, gráfico 11)

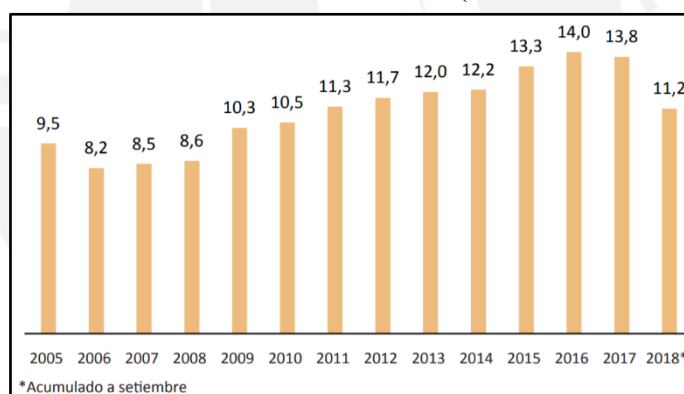
(iii) Tarhui:

Algunos de los requisitos agroclimáticos y características son (Tapia 2015: 42-45) :

- Cosechas entre 6 y 11 meses.
- Soporta temperaturas bajas de hasta -4°C y la alternancia de calor y frío propio de la sierra aumentan el contenido de aceites.
- Requisito de mínimo 450 mm de precipitación hasta 700 mm para especies de periodo más largo.
- Adaptación óptima a suelos gruesos, arenosa, relativa baja fertilidad, con pH alrededor de 7 gracias a la habilidad de retener una gran cantidad de minerales.
- Indiferencia al fotoperiodo, pudiendo florecer en días cortos (12 horas).

Por otra parte, en el Perú se manejan 7 variedades comerciales que se producen en las distintas regiones del país, donde La Libertad representa el 34%, Cusco el 22%, Apurímac el 13% y Puno el 10%. En cuanto a rendimiento de cultivos, Apurímac reúne 2,232 kg/h, mientras que Huancavelica obtiene 1,783 kg/ha y Puno 1,350 kg/ha.

Gráfico 11. Producción nacional de tarhui (en miles de toneladas)



Fuente: (MINAGRI 2018: 32, gráfico 14)

(iv) Cañihua:

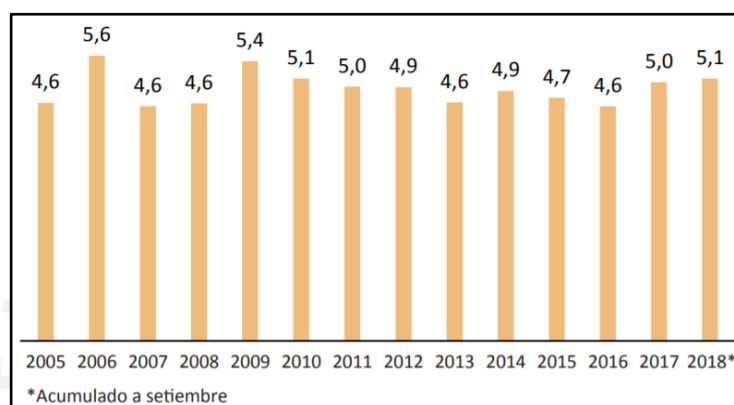
A continuación, se presenta las principales requisitos agroclimáticos y características de este cultivo (MINAGRI s/f):

- Altitud de crecimiento entre 3500 a 4200 msnm
- Adaptabilidad a bajas temperaturas, heladas y sequías, con temperaturas óptimas entre 9°C a 15°C .
- Precipitación requerida entre 400 y 550 mm.

- Se desarrolla en suelos con capas delgadas y con pH entre los 4.5 y 8.5, con cierta tolerancia a tierras salinas.
- Indiferentes a las condiciones de luz solar.
- Muy resistente a fuertes lluvias y vientos.
- Se obtienen cosechas óptimas alrededor de los 150 días desde su siembra.

En el Perú, se manejan alrededor de 9 especies de este cultivo (MINAGRI 2018: 14) que han tenido una producción aproximadamente constante a lo largo de los años, con ligero crecimiento en los últimos años (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Producción nacional de cañihua (en miles de toneladas)



Fuente: (MINAGRI 2018: 34, gráfico 17)

Asimismo, Puno se erige como la principal región productora con un 95% de participación, seguido de Cusco con un 4.9% y Arequipa del 0.1% restante. A pesar de la baja producción, Arequipa es la mayor región que mayor rendimiento presente de este cultivo con 1150 kg/ha, seguido de Puno con 839 kg/ha y Cusco con 458 kg/ha.

Finalmente, se presenta las propiedades nutricionales de cada grano andino, demostrando su gran aporte para la nutrición en la dieta balanceada a seguir para las personas:

Tabla 5. Propiedades nutricionales de los granos andinos (g/100 gramos)

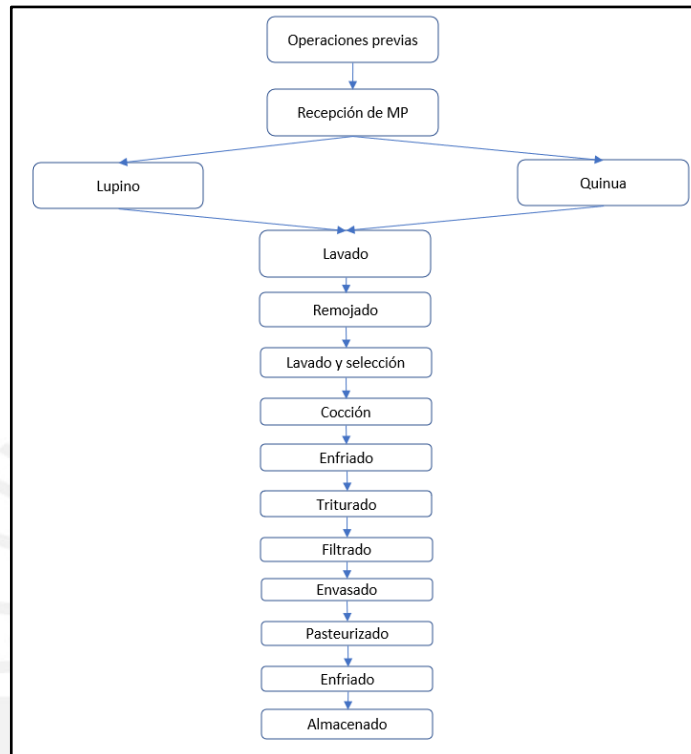
Propiedades	Quinua	Cañihua	Kiwicha	Tarhui
Proteína	13,0	15,3	12,9	44,3
Grasa (esenciales)	6,7	3,9	7,2	16,5
Fibra	5,2	9,8	6,7	7,1
Carbohidratos	70,0	62,8	65,1	28,2
Lisina (aminoácido esencial)	6,8	5,9	6,7	-

Fuente: (MINAGRI 2018: 11, cuadro 1)

1.5. Tecnologías de producción utilizadas

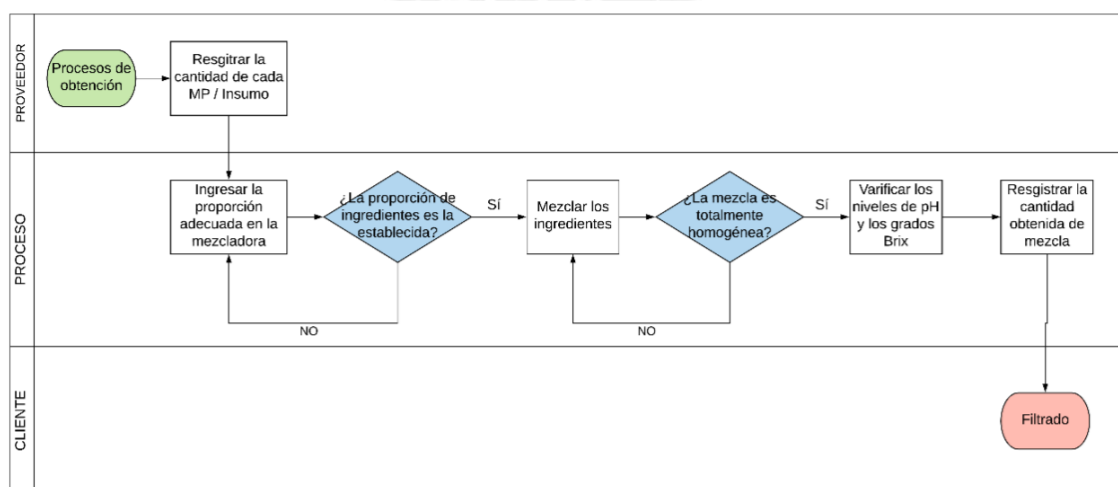
Ordoñez (2017) muestra un diagrama de operaciones para la elaboración de una bebida en base a algunos granos andinos. A continuación, se muestra la distribución de esas operaciones:

Gráfico 13. Diagrama de operaciones de la elaboración de una bebida en base a granos andinos



Asimismo, muestra los flujogramas de la dilución y homogeneizado, como principales operaciones en la producción de bebidas no alcohólicas en base a grande andinos:

Gráfico 14. Flujograma de la dilución y homogeneizado de una bebida hecha en base a granos andinos

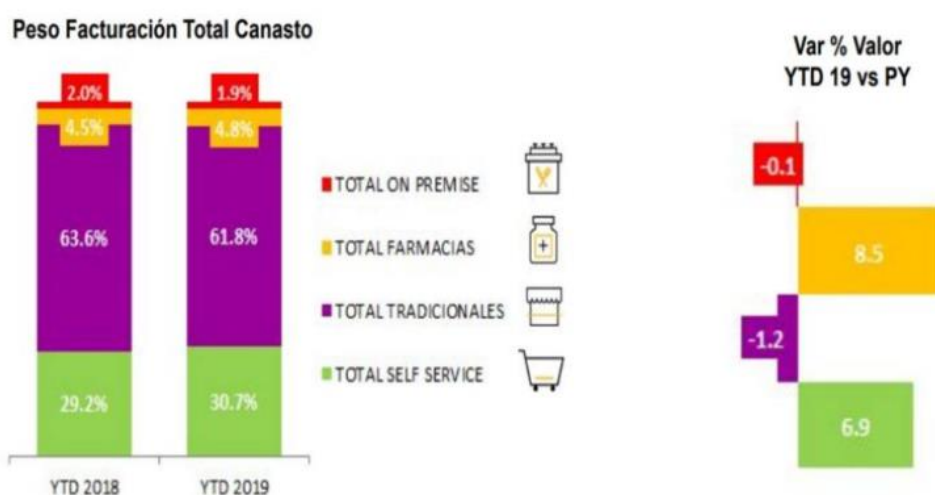


Por otra parte, Lanxess (Revistas Énfasis Alimentación, 2013) presentó una nueva tecnología para la industria de bebidas, que se trata de equipos de esterilización en frío y dosificación *Velcorin DT Touch*, que es altamente eficaz contra microorganismos comunes en bebidas sin poner en riesgo el sabor de la bebida ni alterar las condiciones de las bebidas que pueden ser producidas por el shock térmico en el método tradicional.

1.6. Canales de distribución utilizados

En el Perú los canales de distribución se representan en *on premise* (consumo en el mismo lugar como restaurantes), farmacias, tradicionales (bodegas) y autoservicio (supermercados y tiendas por conveniencia). En ese sentido, el canal autoservicios evidencia un crecimiento respecto a los demás canales (ver gráfico 15) donde destaca principalmente la categoría de bebidas con un crecimiento de +11.5% en el 2019 respecto al 2018 (Perú Retail, 2019).

Gráfico 15. Peso de venta de alimentos y bebidas por canal de distribución



Fuente: (Perú Retail, 2019: gráfico 1)

El canal con mayor tendencia de crecimiento en bebidas son el canal moderno mediante supermercado y el *e-commerce* ante la caída de la venta en bodegas (canal tradicional), que aún representa el 80% de las ventas totales de bebidas en la clasificación de bebidas por canal. Dentro de esa línea, el canal moderno destaca las ventas en formatos de bebidas grandes y venta al por menor gracias a los packs con otros productos que se ofrecen en dichos establecimientos. (Semana Económica, 2020).

Este crecimiento en el canal moderno, se deben principalmente a mejores estrategias de marca en cuanto a marketing, innovación y apertura de nuevos nichos (como las bebidas saludables). Sin embargo, las bodegas tradicionales, representan aún el 80% de la venta, se modernizan mediante góndolas más

visibles y aceptación de tarjetas de crédito y débito para no perder terreno frente al canal moderno. (Perú Retail, 2015).

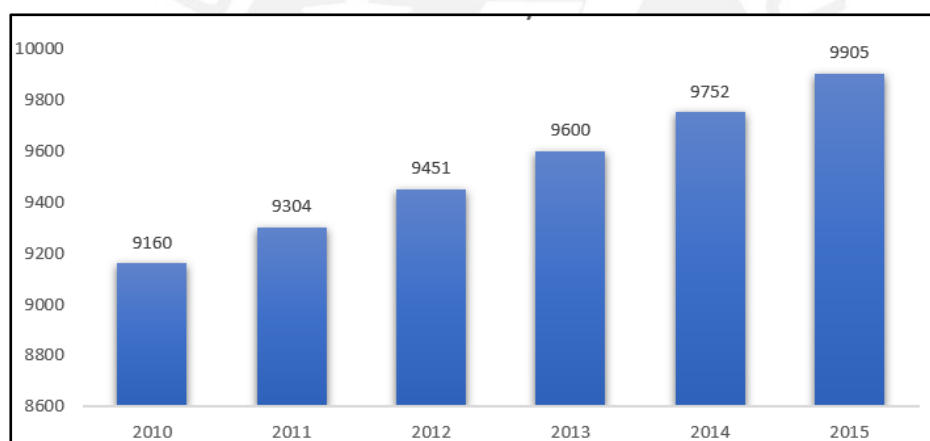
2. Análisis del macroentorno

El análisis del macro entorno se enfoca en aquellas fuerzas externas al mercado que influyen en su desarrollo, evolución y caracterización. A continuación, se desarrollaran aquellas más importantes para el mercado de bebidas saludables en base a granos andinos.

2.1. Factor demográfico

Lima Metropolitana conglomeró una población de 9'904,727 habitantes que representó un 31.4% del total nacional para el 2015, dicha tasa de participación se acelera a un ritmo de 0.45% anualmente (INEI 2015: 11, cuadro 11) (ver gráfico 7). Asimismo, los pronósticos del INEI indican una población nacional de 32'824,358 habitantes hacia el 2020. (INEI 2009: 26, cuadro 1).

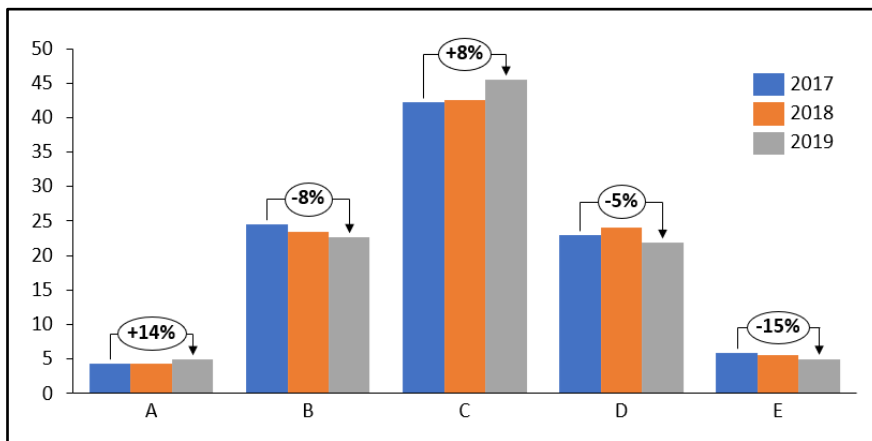
Gráfico 16. Evolución de la población de Lima Metropolitana (en miles de habitantes)



Fuente: (INEI 2015: 11, cuadro 11)

Por otra parte, entre el 2017 y 2019, la distribución por personas en Lima Metropolitana experimentó un aumento sustancial en los niveles socioeconómicos A y E con tasas de 14% y 8% de crecimiento respectivamente (ver gráfico 8). Del otro lado, cantidad de población distribuida en los niveles B y E decrecieron en un 8% y 15% respectivamente (ver gráfico 8).

Gráfico 17. Evolución de la segmentación del NSE (%) en Lima Metropolitana



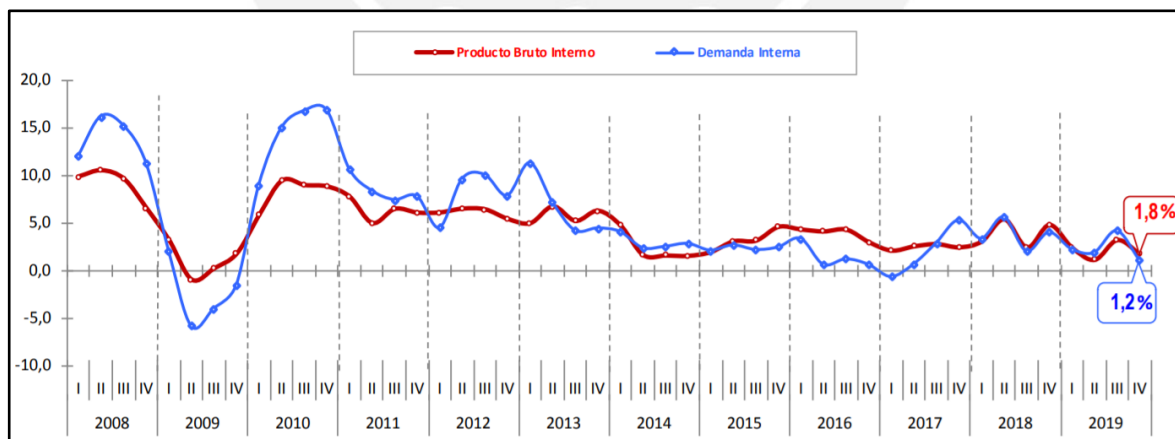
Fuente: (APEIM 2019: 19; APEIM 2018: 27; APEIM 2017: 20)

El análisis anterior indica que la población en Lima Metropolitana evidencia un crecimiento a un ritmo superior del nacional lo cual indica una mayor migración hacia la capital; asimismo, esta evolución viene acompañado de una tendencia a mejorar el NSE hacia el siguiente nivel superior inmediato, lo cual refiere indica que la población puede orientar sus gastos a necesidades más allá de las primarias como alimentación o vivienda.

2.2. Factor económico

En el cuarto trimestre del 2019 el PBI registró un incremento del 1.8% respecto al mismo periodo del 2018 (ver gráfico 9) explicado por el incremento de la demanda interna (1.2%). (ver gráfico 9).

Gráfico 18. Variación porcentual del PBI y la demanda interna del 2018_1 a 2019_IV (año base 2007)



Fuente: (INEI 2020: 2, gráfico 1)

Dicho aumento de la demanda interna es justificado por el incremento del gasto de consumo privado final (2.8%). Asimismo, este incremento del gasto del consumo privado final es representado principalmente por un mayor consumo en legumbres y hortalizas (19.1%), frutas (18.8%) y bebidas no alcohólicas (12.9%) (INEI 2020: 3).

Adicionalmente, este consumo privado final fue impulsado principalmente por el consumo inmediato² (+2.8%) y de consumo de proximidad³ (+4%) en el semestre del 2019, donde en bebidas se registró un aumento del ticket promedio en 0.3 nuevos soles (Luna 2019: 1).

Por otra parte, solo en la región Lima se observa un aporte al PBI de 3.6 en valores corrientes, donde la manufactura registra el 29.8% del valor agregado bruto hacia 2018, muy por encima del promedio observado en el resto de las regiones del país donde prevalecen otras actividades económicas como la pesca, extracción de petróleo, gas y minerales y construcción (INEI 2019: 20).

Asimismo, en la región costa urbana se ha visto un aumento del ingreso promedio proveniente del trabajo en el periodo 2014-2018.(ver tabla 4).

Tabla 6.Ingreso promedio mensual en la costa urbana 2014-2018

Grupos de edad	2014	2015	2016	2017	2018
14 a 24 años	921.7	975.3	1 026.8	1 036.1	1 019.7
25 a 44 años	1 580.8	1 645.6	1 736.3	1 754.7	1 774.1
45 a 64 años	1 628.1	1 768.8	1 870.6	1 863.2	1 858.1
65 años a más	1 021.0	1 150.9	1 111.2	1 203.5	1 154.4

Fuente: (INEI 2019: 1, cuadro 1)

Es así como el mercado peruano y sobre todo el de Lima Metropolitana se presenta atractivo al mostrar incrementos en el nivel de económico por persona, significando una mayor capacidad adquisitiva para consumir productos externos a las necesidades básicas; así como un mayor desarrollo industrial propicio para emprender un proyecto en la región que es sustentado en parte por el mayor gasto de consumo privado en bebidas no alcohólicas, sector al cual se fija el proyecto.

2.3. Factor social

Asimismo, según un estudio de Kantar Worldpanel, el 54% de los hogares peruanos se considera saludable (Oie 2019: 1); por lo que buscan alternativas en productos más naturales y saludables como los granos andinos, es así como el MINAGRI resalta que hacia el 2019 el consumo anual per cápita de granos andinos es de 2.3 kilogramos, estimando que se incremente hasta 3.5 kilogramos para el 2021. (MINAGRI 2019: 1).

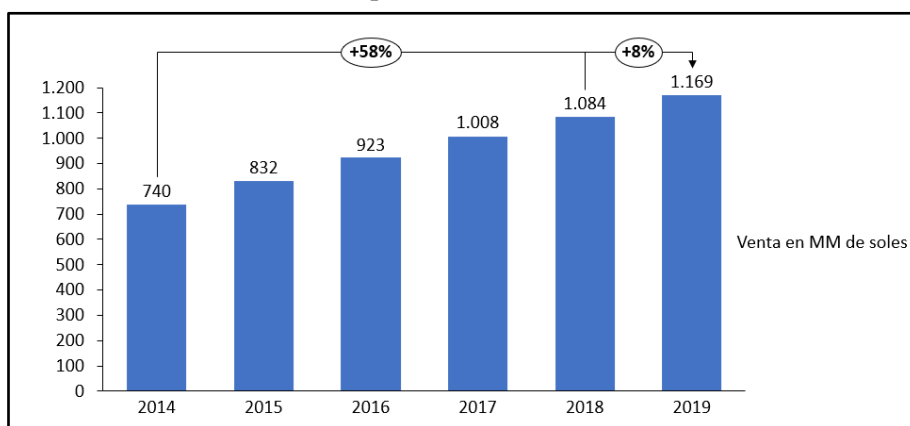
² Es el consumo de productos con alta frecuencia de uso y corto tiempo de consumo desde su compra como los perecibles (carnes, pescados, verduras, etc.).

³ Hace referencia al consumo de productos y servicios más próximos del punto de origen de estos ocasionado por la mayor accesibilidad de dichos productor o servicios, la estacionalidad y alianzas entre el consumidor y productores.

La tendencia por lo saludable hace que el 87% de peruanos demanden la creación de productos más saludables. Dentro de esta tendencia, los NSE A, B y C en los rangos de edades entre 25 a 45 años son los principales demandantes de estos productos (Manco 2019: 1).

Por otra parte, la tendencia por bebidas saludables del consumidor peruano ha ido incrementando a lo largo de los últimos años, eso se refleja en la venta nacional del mercado de bebidas naturales saludables que hacia el 2019 registró 1,169.3 millones de soles, representando un incremento del casi 8% respecto al 2018 (ver gráfico 10).

Gráfico 19. Evolución del mercado peruano de bebidas naturales saludables 2014-2019



Fuente: (Euromonitor 2020: 1, tabla 1)

Por tales motivos, el mercado de bebidas saludables se presenta como una oportunidad a raíz del aumento de la demanda originada por una mayor identificación del consumidor peruano con dichos productos.

2.4. Factor legal

En junio del 2019, el gobierno peruano promulgó el Decreto Supremo 181-2019-EF en donde se hace ajustes al impuesto selectivo al consumo en determinados productos con el fin de reducir el impacto negativo del consumo excesivo de dichos productos en la Salud (Domínguez 2019: 1). Dentro de las categorías afectada, las bebidas no alcohólicas presentan un impuesto por rangos de acuerdo con el contenido de azúcar en las bebidas (ver tabla 5).

Tabla 7. ISC en bebidas no alcohólicas

Rango de presencia de azúcar (gramos por cada 100ml)	ISC
0 - 0.5	12%
0.5 - 6	17%
>6	25%

Fuente: (Domínguez 2019: 1)

El panorama legal en el Perú genera una oportunidad en aquellos productos con bajo contenido de azúcar puesto que esta política orienta al aumento de precios al de la mayoría de los productos del sector bebidas haciendo menos rentables.

3. Análisis del Microentorno

Para este análisis, se seguirá la teoría de las 5 fuerzas de Porter, publicado por Michel Porter (1980) en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”; cuyo modelo es usado de manera válida hasta la fecha para el análisis del microentorno.

3.1. Poder de negociación de los compradores

A pesar de que 6 de cada 10 limeños se consideran personas saludables, el 75% de los mismo considera que es complicado llevar un ritmo saludable porque principalmente implica un gasto mayor. Asimismo, dentro de los hábitos alimenticios, solo el 13% hace dieta, dichas personas son en su mayoría mujeres o personas del NSE A y B. De este porcentaje, la mitad sigue su propia rutina mientras que el resto busca algún especialista como un nutricionista (DATUM 2018: 2-3).

Por otra parte, el canal supermercados es el que más expectativa de crecimiento hacia el 2020(+1.3%) (Oie, 2019: 1). Este indicador se verá incrementado con las prioridades al momento de escoger un canal de compra en un contexto pre y post COVID para el NSE A y B, donde señalan que por sobre todo prefieren que el establecimiento cumpla todas las medidas sanitarias (73%) al momento de su elección (Perú Retail 2020: 1, tabla 1). Esto indica, una mayor búsqueda y consumo de productos en dicho canal moderno cuyos cumplimientos en las medidas sanitarias son más rigurosas.

Dado que un buen porcentaje la distribución de cliente potenciales conoce sobre las bondades nutricionales de lo que consumen en su búsqueda de ese estilo de vida saludable, así como una gran variedad de opciones y precios de productos sustitutos en el canal moderno, se concluye que el poder de negociación de los clientes es moderado.

3.2. Poder de negociación de los proveedores

El mercado de harina de 7 semillas, principal insumo del proyecto; no cuenta con un claro dominador en el mercado más que productores locales o MYPES agroindustriales. Esto se observa en la distribución del destino de los principales granos andinos, donde el mayor porcentaje es derivado al mercado local (80.1%) y sólo el 1.5(%) va directamente a la agroindustria (ver tabla 6).

Tabla 8. Destino de la producción de los granos andinos

Indicador	Quinua	Tarhui grano seco	Cañihua	Kiwicha
Destino de venta	100,0	100,0	100,0	100,0
Mercado local	80,1	88,7	94,8	68,9
Mercado regional	14,3	9,5	5,2	30,4
Mercado exterior	2,5	0,0	0,0	0,0
Agroindustria	1,5	0,0	0,0	0,0
Mercado de Lima	3,2	0,8	0,0	0,0
No sabe	3,7	2,8	0,0	7,4

Fuente: (MINAGRI 2018: 70, cuadro 67)

Elaboración: MINAGRI 2018

En su defecto, dependiendo del tamaño que se determinará del proyecto se tiene también la opción de producir la harina en base a los granos andinos seleccionados o de abastecerse directamente de proveedores locales que no dirigen su venta hacia una entidad o asociación en particular.

Con respecto a los tamaños de pedidos de dicho insumo, se puede encontrar precios mayoristas por cantidades mínimas de 500kg según ofertas registradas en plataformas B2B como Oleb2B.

Por ello, se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo por tres factores: la amplia variedad disponible de distribuidores con baja producción, la posibilidad de acceso a precios mayoristas por lotes de insumos pequeños y el desconocimiento generalizado del productor sobre el destino de sus granos andinos.

3.3. Amenaza de productos sustitutos

En los últimos años no se han observado ingresos importantes al mercado de Bebidas Naturales Saludables (bebidas RTD, mezclas en polvo e infusiones). El más resaltante es el de Thermogen Tea cuando alcanzó un 1.9% de participación en el 2016 (Euromonitor 2020: 1, tabla 1). A pesar de que hay una considerable cantidad de pequeños productores y *StartUps* locales de bebidas derivadas de granos andinos, ninguno ha sido capaz de posicionarse en el mercado debido al canal de distribución utilizado para promocionar sus productos, donde en muchos casos eran ferias o mercados locales.

Esto no guarda relación con el canal de preferencia del público objetivo de dichos productos saludables (NSE A y B), el cual es el canal moderno con supermercados, hipermercados y tiendas por conveniencia como principales formatos.

Entonces, aun cuando el canal moderno se muestra como el medio de distribución más adecuado para esta categoría de bebidas, muchas empresas no llegan a este nivel por las diferencias entre los requisitos para entrar a este canal de distribución y las carencias de la empresa, tales como: altos estándares de calidad certificados, buena planificación de los costos financieros debido al pago de supermercados en amplios intervalos de tiempo (entre 30 a 60 días), estudios de mercado que muestren el potencial del

producto y altos costos de publicidad para introducir el producto mediante degustaciones, encartes, entre otros (Perú Retail 2010: 1).

De esta forma, se considera que la amenaza de nuevos competidores es moderada porque si bien existe una amplia gama de productos relacionados a la categoría de bebidas saludables, éstas encuentran una barrera de ampliación en la distribución por el canal de retail; lo cual impide a la fecha que alguna marca se posicione como líder absoluto o mayoritario.

3.4. Amenaza de nuevos competidores

En el Perú, los productos sustitutos del proyecto son todos aquellos del mercado de bebidas naturales saludables; pues buscan cubrir las expectativas de la tendencia saludable de estos últimos años. En función al tipo de bebida e insumos que contienen, encontramos principalmente dos sustitutos: bebidas naturales saludables en base leches vegetales y hierbas nativas; y las mezclas de cereales en polvo que son para preparar. Euromonitor Passport, en su estudio de mercado al 2020, las segmenta dentro de un solo bloque de bebidas naturales saludables, que se detalla a continuación:

Tabla 9. Evolución (%) del mercado de sustitutos de bebidas saludables

Tipo	Marca	Compañía	Porcentajes de Participación del Mercado					
			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mezcla en polvo	Kiwigen	Industrias Alimenticias Cusco SA	40%	42%	43%	44%	45%	47%
Mezcla en polvo	Ecco	Nestlé SA	17%	17%	16%	16%	16%	16%
Bebida RTD	Free Tea	Aje Group	13%	14%	13%	13%	12%	11%
Mezcla en polvo	Maca Food	Corporación Sagra SA	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Mezcla en polvo	Macaquick	MG Natura Peru SAC	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Mezcla en polvo	Maca Eco Andino	Eco Andino SAC	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Ambos	Genéricos	Genéricos	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Ambos	Otros	Otros	20%	19%	18%	18%	18%	17%
Total en MM de soles			276.65	293.63	310.92	334.59	363.04	388.21

Fuente: (Euromonitor 2020: 1, tabla 1)

De lo anterior, se observa que Kiwigen y Ecco lideran el mercado de productos sustitutos del proyecto, de ahí en adelante se observa muchos competidores que vienen manteniéndose sosteniblemente a lo largo de los años. Por dicha razón, la amenaza de productos sustitutos es alta debido al alto número de sustitutos en el mercado entre pequeñas y grandes empresas de la categoría.

3.5. Rivalidad entre competidores existentes

En la actualidad no hay productores de una bebida RTD a base de harina de 7 semillas. Sin embargo, para efectos de comparación, se considera como competidores a todas marcas las pertenecientes al mercado de bebidas naturales saludables producidas en base a algún grano andino.

A raíz de ello, se encuentran muchos pequeños productores en todo el país donde sólo Beberash de la compañía La Cosecha Peruana SAC presenta un mayor porcentaje de participación al resto; aunque este

“share” de mercado aún es bajo si se considera que solo representó el 1.6% del mercado del total de bebidas naturales saludables (Euromonitor 2020: 1, tabla 1).

Tabla 10. Comparativo de venta (en miles de soles) de Beberash vs otros

Marca	Compañía	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Beberash	La Cosecha Peruana SAC	8.14	10.81	13.84	16.12	17.34	18.71
Otros del mercado total de bebidas saludables		56.22	54.9	57.2	61.48	65.02	67.82

Fuente: (Euromonitor 2020: 1, tabla 1)

Como se observa en la tabla 5; la participación de Beberash es aún muy baja incluso si se compara con otras marcas no agrupadas del sector general de bebidas naturales saludables, donde se presume se ubica el potencial consumidor. Por tal motivo, se concluye que la fuerza de rivalidad entre competidores es baja.

3.6. Estrategia genérica competitiva

De acuerdo con Porter (Gestiopolis, 2001), se pueden seguir algunas de las 3 estrategias genéricas competitivas para generar sustentabilidad y competitividad: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Para el caso de una bebida saludable a base de granos andinos, la estrategia genérica competitiva se trata de enfoque o concentración pues el producto va dirigido a un segmento de la población (personas saludables) que busquen hidratarse nutritivamente y tengan gusto por los granos andinos. Dentro de esta segmentación, se tiene que buscar por tener presencia en canales de distribución acordes al perfil del consumidor (canal moderno) así como presentaciones que resalten las bondades nutricionales de este producto.

4. Planeamiento estratégico

A continuación, se establecerá los lineamientos estratégicos como la misión y visión que ayudaran a determinar los objetivos del proyecto y a raíz de ello desarrollar las estrategias para alcanzarlos.

4.1. Visión

Posicionarse como primera opción del consumidor peruano en la elección de bebidas debido a su concepto de saludable, con buen sabor y alta calidad; que genera un movimiento de cambio en el consumo saludable.

4.2. Misión

Generar un valor agregado y revalorizar los cultivos de granos andinos a través de una bebida con un alto valor nutricional, así como elevados estándares de calidad y gusto que contribuyan al consumo natural y saludable en Lima Metropolitana.

4.3. Análisis FODA

A continuación, se realizará un análisis con la matriz FODA (Valdés 2005: 73-77), tomando consideración los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) del proyecto para generar estrategias cruzadas que ayuden a posicionar al producto en el mercado y consolidar el éxito de operación.

Se considera la siguiente puntuación para la evaluación de factores internos (EFI):

Tabla 11. Criterios de puntuación de factores internos

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

Asimismo, el análisis de puntuación ponderada mediante la matriz de enfrentamiento se detalla en el Anexo 1. A continuación se muestran los resultados por los factores definidos en la matriz EFI:

Tabla 12. Matriz de factores internos (EFI)

Factor Interno	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Insumo(harina 7 semillas) no utilizado antes en un derivado	13.3%	3	0.400
Producto con altos estándares de calidad certificado	11.1%	4	0.444
Uso de insumos de alto valor nutricional(granos andinos)	15.6%	4	0.622
Contacto con proveedores mayoristas	8.9%	3	0.267
Producto sin uso de azúcar	17.8%	4	0.711
Subtotal de fortalezas			2.444
Debilidades			
Precio elevado respecto a similares o sustitutos	6.7%	1	0.067
Baja participación inicial en el <i>share</i> de mercado	6.7%	2	0.133
Baja inversión de marketing y publicidad para inserción en el mercado	13.3%	1	0.133
Oferta inicial con una sola variedad	4.4%	2	0.089
Stock limitado inicial debido a la inversión requerida	2.2%	2	0.044
Subtotal de debilidades			0.467
Total			
	100%	-	2.911

Enseguida, se muestra la puntuación considerada para la evaluación de factores externos (EFE):

Tabla 13. Criterios de puntuación de factores externos

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

El cálculo ponderado de los factores se encuentra detallado en el Anexo 2. A continuación se muestran los resultados por los factores definidos en la matriz EFE:

Tabla 14. Matriz de factores externos (EFE)

Factor externo	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Proveedores mayoristas con lotes de pedido pequeños	4.4%	3	0.133
Creciente tendencia del consumo saludable	17.8%	4	0.711
Aumento de la población de NSE con mayores recursos(A y C)	11.1%	4	0.444
Poca industrialización(valor agregado) de los granos andinos	15.6%	3	0.467
Aumento del consumo per cápita de granos andinos	11.1%	4	0.444
Subtotal de oportunidades			2.200
Amenazas			
Requisitos altos para la entrada a supermercados	13.3%	1	0.133
Presencia e ingreso de productos sustitutos de gran variedad	8.9%	1	0.089
Crecimiento de costos de los granos andinos por su revalorización	4.4%	2	0.089
Desconocimiento del público del insumo harina 7 semillas	6.7%	2	0.133
Impuesto selectivo al consumo gradual por elevado contenido de azúcar	6.7%	2	0.133
Subtotal de amenazas			0.578
Total			
	100%	-	2.778

De lo anterior, se observa que los valores totales de las matrices EFI y EFE, son 2.978 y 2.822 respectivamente. Dichos valores se colocarán dentro la matriz interna-externa (IE) en dentro de cuadrantes ya definidos; que hará que el cruce indique la mejor estrategia para el proyecto de acuerdo con los niveles de influencia o importancia de las fuerzas internas y externas (David 2003: 211-212).

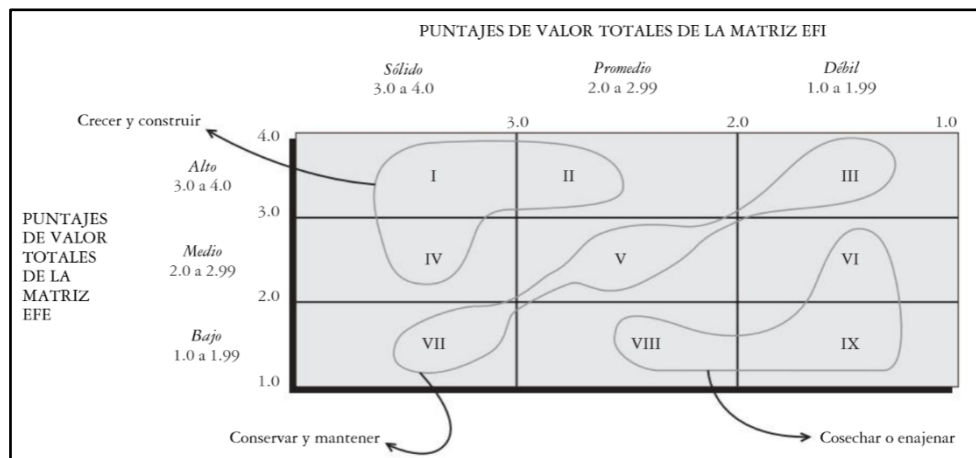
De tal forma, ubicamos el valor total del EFI en los cuadrantes promedio correspondiente al eje X; donde se observa que su valor (2.978) está por encima de la media casi al límite del cuadrante de sólido, donde se observa que hay una posición interna sólida levantadas por fortalezas como el ser un producto elaborado a partir de insumos de alto valor nutricional, así como carente del uso de azúcar; los cuales serán parte de la clave para disminuir el impacto de las debilidades como la baja inversión inicial en marketing y publicidad.

El valor de la matriz EFE (2.822) se ubica en el eje y, en los cuadrantes medio de la matriz IE que implica que los factores externos tienen un efecto más influyente sobre el proyecto. De los cuales se resaltan las oportunidades como la creciente tendencia del consumo saludable y la poca

industrialización de los granos andinos que se tratarán de aprovechar al máximo dentro de las estrategias generadas para equilibrar algunas amenazas como los altos requisitos para entrar a supermercados.

Cruzando los valores del EFI y EFE dentro la matriz IE, se observa que el proyecto cae dentro del cuadrante V significando que principalmente se debe seguir estrategias de conservar y mantener avocadas acciones a la penetración de mercado y el desarrollo de productos, que cae de preciso (ver gráfico 5). A raíz de ello, la formulación de estrategias seguirá un lineamiento intensivo con el fin de dar a conocer el producto en el mercado, generar una identidad sólida e integrarlo al hábito del consumidor.

Gráfico 20. Evaluación de la matriz IE



Fuente: (David 2003: 212-213)

Por tanto, se desarrolla la siguiente matriz FODA de forma cruzada que permita desarrollar las estrategias del cuadrante V:

Tabla 15.Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Insumo(harina 7 semillas) no utilizado antes en un derivado	D1: Precio elevado respecto a similares o sustitutos
	F2: Producto con altos estándares de calidad certificado	D2: Baja participación inicial en el <i>share</i> de mercado
	F3: Uso de insumos de alto valor nutricional(granos andinos)	D3: Baja inversión de marketing y publicidad para inserción en el mercado
	F4: Contacto con proveedores mayoristas	D4: Oferta inicial con una sola variedad
	F5: Producto sin uso de azúcar	D5: Stock limitado inicial debido a la inversión requerida
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Proveedores mayoristas con lotes de pedido pequeños	F3,F5-O2: Procurar mantener las características nutricionales de la bebida y usarla como factor importante en la publicidad del producto. F1-O5: Incluir la mayor cantidad de granos andinos dentro de la fórmula de la bebida RTD saludable. F2-O3: Buscar certificaciones importantes de calidad(mayor costo) que busque atraer al consumidor de mayores recursos económicos.	O1-D1: Buscar convenios con mayoristas locales o de provincia(bajo previa evaluación económica) que busque economías de escala para reducir los costos de producción. O3 - D5: generar estudio de mercado enfocado a la frecuencia de consumo anual del producto que de una referencia de producción. O4,O5-D4: Inicio con una sola variedad, pero aumento de variedad posterior con más granos andinos y sus combinaciones.
O2: Creciente tendencia del consumo saludable		
O3: Aumento de la población de NSE con mayores recursos(A y C)		
O4: Poca industrialización(valor agregado) de los granos andinos		
O5: Aumento del consumo per cápita de granos andinos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Requisitos altos para la entrada a supermercados	F2, F4, F5 - A1: Generar sustento técnico y financiero sólido para entrar al canal de supermercados en un mediano plazo. F5 - A5: no inclusión definitiva del azúcar en el producto y decisión por incluir Stevia y a futuro algún otro endulzante natural . F1 - A4: Introducción al mercado del producto como derivado de los granos andinos único en el mercado y listo para tomar a diferencia de los sustitutos.	D2 - A2: Buscar el perfil del consumidor de los productos sustitutos mediante una encuesta y encontrar sus preferencias por la migración a otro producto derivado. D3 - A4: Aprovechar <i>free</i> marketing a través de las redes sociales para realizar campañas audiovisuales sobre la procedencia de la bebida, desde el insumo hasta el producto final. D1- A1: Encuesta de mercado que busque encontrar el precio promedio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por consumidor el producto del proyecto reemplazando a otro sustituto.
A2: Presencia e ingreso de productos sustitutos de gran variedad		
A3: Crecimiento de costos de los granos andinos por su revalorización		
A4: Desconocimiento del público del insumo harina 7 semillas		
A5: Impuesto selectivo al consumo gradual por elevado contenido de azúcar		

4.4. Definición de estrategias

De acuerdo con las características de las estrategias definidas en la matriz anterior, se establece que la estrategia escogida es la diferenciación del producto en busca del desarrollo de un nicho de mercado, así como la migración de clientes del mercado de sustitutos bajo los siguientes pilares:

- Certificaciones de calidad y procedimientos avalados por instituciones superiores

Se buscará certificaciones que muestren la calidad del producto por encima del mercado actual y que sustente el precio moderado. Esto ayudará no solo a posicionarse como un producto orientado al sector del NSE A y B como se define en un primer momento, sino que además permitirá tener a la expectativa puertas de expansión hacia la exportación en un futuro ante un eventual éxito inicial en el mercado de Lima Metropolitana.

- Enfoque publicitario de las ventajas nutricionales de los insumos:

Ante la ubicación en un mercado natural y saludable creciente, es necesario la diferenciación respecto a otros productos que solo se enfocan en el desarrollo de algún grano andino. Por ello, se resaltarán mediante estudios la importancia del complemento nutricional que brinda la harina 7 semillas en el consumo, así como el compromiso de no uso de azúcar que genera interés en el público de dicho mercado.

- Búsqueda de economías de escala:

Al suponer un costo de producto inicial elevado, se buscará alianzas con proveedores no solo del mercado de Lima Metropolitana desde otras regiones que permita reducir los costos variables a lo largo del tiempo. Asimismo, de acuerdo con la demanda creciente se considerará dicho factor para tener una planta capaz de adecuarse a la producción requerida en los próximos años.

4.5. Objetivos estratégicos

Se clasifican según su naturaleza en estratégicos y financieros:

a) **Objetivos estratégicos:**

- Difusión del concepto saludable de la harina 7 semillas y del tipo de producto (RTD saludable) que orienten al público al consumo de en una frecuencia distinta (no solo desayunos).
- Velar por la calidad del producto a través de la obtención de certificaciones y controles rigurosos de calidad que inspiren confianza y preferencia en el consumidor; así como preparación inmediata ante la posibilidad de exportación.
- Posicionarse en las principales cadenas del canal moderno, que acerquen de una manera más sencilla al consumidor promedio con el producto.
- Obtener una cuota de mercado meta del 5% en la introducción del mercado de sustitutos del producto.

b) **Objetivos financieros:**

- Lograr un VAN y TIR conforme al mercado al finalizar el horizonte de evaluación de 5 años.
- Crecimiento acelerado en un 5-7% anual de las ventas.

5. Conclusiones

- El crecimiento de la población en Lima Metropolitana en los NSE y edad dentro del perfil del consumidor en conjunto con la tendencia de estilo de vida saludable de los últimos años refleja una oportunidad de mercado para el desarrollo de bebidas saludables en base a granos andinos.
- La gran variedad de granos andinos, anima a sacar presentaciones de múltiples sabores que puede ser complementado con otros componentes de la línea saludable como Stevia en reemplazo de la azúcar convencional.
- La alta cantidad de pequeños competidores y propuestas de bebidas saludables que han aparecido en los últimos años supone una fuerza importante a considerarse. Por ello, la estrategia de enfoque tiene que ser trabajada para ocupar un importante lugar en el mercado.
- El marketing y publicidad a través de redes sociales será importante para dar a conocer el producto en los potenciales consumidores que suelen usar este medio de comunicación. Por ello, una buena campaña de penetración de mercado será necesario para resaltar las bondades de la bebida.
- Será importante encontrar un balance entre aporte nutricional y buen sabor, dado las características de los granos andinos; para ser de las principales opciones de consumo en bebidas para este nuevo mercado de consumidores saludables.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

DAVID, Fred R.

2003 Conceptos de administración estratégica. México DF. Pearson Educación.

PORTER, Michael E.

1985 *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Pass

REPO Ritva y Flavio SOLÓRZANO

2020 Granos andinos: súper alimentos en la cocina. Primera edición. Lima. Editorial Flavio Alberto Solórzano Álvarez. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

<https://www.fdcontenidos.com/granos-andinos>

VALDÉS, Luis

2005 Planeación estratégica con enfoque sistemático. México DF: Fondo Editorial FCA

PÁGINAS WEB

ABRESA

s/f Nuestros productos. Consulta: 29 de noviembre del 2020.

<http://abresa.pe/cadena-de-valor2/nuestros-productos/>

ALKAMÁS

s/f Alka +, agua alcalina: ¿Por qué beber alka+? Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<http://www.alkamas.com.pe/>

ANDINA

2017 “Sigue estos consejos para tener una alimentación saludable en el trabajo”. Lima, 17 de octubre del 2017. Consulta: 23 de noviembre del 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-sigue-estos-consejos-para-tener-una-alimentacion-saludable-el-trabajo-728837.aspx>

ANDINA

2017 “Granos andinos se vuelven super alimentos y meta es duplicar su consumo”. Lima, 30 de junio del 2017. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-granos-andinos-se-vuelven-superalimentos-y-meta-es-duplicar-su-consumo-673063.aspx>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS (APEIM)

2017 *Niveles Socioeconómicos 2017* [diapositiva]. Consulta: 22 de mayo del 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS (APEIM)

2018 *Niveles Socioeconómicos 2018* [diapositiva]. Consulta: 22 de mayo del 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS (APEIM)

2019 *Niveles Socioeconómicos 2019* [diapositiva]. Consulta: 22 de mayo del 2020.

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

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS (APEIM)

2020 *Niveles Socioeconómicos 2020*[diapositiva]. Lima, octubre del 2020. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

BEBBIA

s/f ¿Para qué sirve el agua alcalina y cuáles son sus beneficios? Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<https://bebbia.com/para-que-sirve-el-agua-alcalina-y-cuales-son-sus-beneficios/>

BIOTRENDIES

Bebidas. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://biotrendies.com/bebidas-saludables>

CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

2019 Importación de agua embotellada se duplicó durante el verano. Lima, 01 de abril del 2019. Consulta: 29 de noviembre del 2019.

https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r872_3/comercio%20exterior.pdf

CCORAHUA, Maycol y Otros

2019 Prevalencia de la diabetes mellitus tipo 2 en la población menor de 30 años para el periodo de 2005 a 2018 con datos del Ministerio de Salud. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco. Facultad de Ciencias de la Salud. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Estudios/Investigacion/7723.act?tab=ingles>

CORBETTO, Camilla y Adriana VELAZCO

2019 Pasos a una vida saludable: Vida y alimentación saludable. Consulta: 23 de noviembre del 2020.

<https://puntoseguido.upc.edu.pe/pasos-a-una-vida-saludable/>

DATUM INTERNACIONAL

2018 “Vida Saludable ¿Yo?”. En *Datum Internacional*. Consulta: 23 de noviembre del 2020.

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf

DOMINGUEZ, Sonia

2019 “¿Cómo impactaran recientes cambios al ISC en la salud, precios y recaudación?”. Andina. Lima, 18 de junio del 2018. Consulta: 22 de mayo del 2020.

<https://andina.pe/agencia/noticia-como-impactaran-recientes-cambios-al-isc-la-salud-precios-y-recaudacion-755904.aspx>

EL PERUANO

2020 INS: 11.3% de peruanos consume las cantidades de frutas y verduras que sugiere la OMS. Lima, 11 de septiembre del 2020. Consulta: 06 de diciembre del 2020.

<https://elperuano.pe/noticia/103552-ins-113-de-peruanos-consume-las-cantidades-de-frutas-y-verduras-que-sugiere-la-oms>

EUROMONITOR INTERNACIONAL

2020 Reporte de mercado de bebidas naturales saludables. Lima. Consulta: 23 de mayo del 2020.

<https://www.euromonitor.com/naturally-healthy-beverages-in-peru/report>

EUROMONITOR INTERNACIONAL

2020 Reporte de mercado de bebidas-té RTD. Consulta: 23 de mayo del 2020.

<https://www.euromonitor.com/rtd-tea-in-peru/report>

GESTIOPOLIS

2001 ¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter? Consulta: 05 de noviembre del 2020.

<https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

GESTIÓN

2020 “Los granos andinos pueden convertirse en la estrella de la industria de la panificación”. *Diario Gestión*. Lima, 02 de agosto del 2020. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

<https://gestion.pe/economia/los-granos-andinos-pueden-convertirse-en-la-estrella-de-la-industria-de-panificacion-noticia/>

GIL, Fiorella

2019 “Naturale: El consumo de bebidas saludables representa el 14% del mercado en Perú”. *Diario Gestión*. Lima, 20 de marzo del 2019. Consulta: 25 de noviembre del 2020.

<https://gestion.pe/economia/empresas/naturale-consumo-bebidas-saludables-representa-14-mercado-peru-261846-noticia/?ref=gesr>

GONZALES, Margarita

2014 “Ficha estándar N°25: Familia 09110002 aguas minerales”. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, 22 de julio del 2014. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/doc_siga/catalogo/ctlogo_familias_aguas_minerales.pdf

HURTADO, Angélica

2015 *Caracterización del consumo de bebidas energizantes en una muestra de trabajadores de la economía formal en Bogotá en el periodo comprendido entre enero y octubre del 2015*. Bogotá: Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, Facultad de Ciencias de la Salud. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

https://repository.udca.edu.co/bitstream/11158/454/1/CARACTERIZACION_DEL_CONSUMO_HURTADO.pdf

IMPULSO

2020 El consumo de bebidas azucaradas y sus perjuicios en la salud. Lima, 20 de noviembre del 2020. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://www.impulsonegocios.com/el-consumo-de-bebidas-azucaradas-y-sus-perjuicios-en-la-salud/>

INGA, Claudia

2019 “Mercado peruano de aguas embotelladas se aviva con tres nuevas marcas”. *Diario El Comercio*. Lima, 25 de marzo del 2019. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mercado-aguas-embotelladas-aviva-tres-nuevas-marcas-noticia-619896-noticia/?ref=ecr>

INGA, Claudia

2019 “Energizantes aceleran fórmula para hacerle frente a Volt”. *Diario El Comercio*. Lima, 01 de julio del 2019. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/energizantes-aceleran-formulas-hacerle-frente-volt-ajerism-cbc-220v-360-ecpm-noticia-651127-noticia/?ref=ecr>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2009 *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendarios y edades simples 1950-2050*. Consulta: 16 de mayo del 2020.

https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2015 *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamentos, provincia y distrito*. Lima. Consulta: 17 de mayo del 2020.

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2018 *“Producción de la industria de productos alimenticios y bebidas: 2017-2018”*. Consulta: 29 de noviembre del 2020.

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Producto bruto interno por departamentos 2018: N°01 Febrero 2020*. Consulta: 19 de mayo del 2020.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_departamental2018.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la población ocupada del área urbana, según principales características (soles corrientes)*. Consulta: 19 de mayo del 2020.

<http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *“Comportamiento de los indicadores de mercado laboral nivel nacional”*. Lima, noviembre del 2019. Consulta: 25 de noviembre del 2020.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleo-nacionaljulagose-2019.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 *“Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2019”*. Lima, mayo del 2020. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

https://proyectos.inei.gov.pe/endes/2019/SALUD/ENFERMEDADES_ENDES_2019.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2020 *Producto bruto interno trimestral: N°01 Febrero 2020*. Consulta: 19 de mayo del 2020.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrimestral.pdf>

IPSOS

2019 Alimentación y vida saludable en Lima. Lima, 16 de octubre del 2019. Consulta: 23 de noviembre del 2020.

<https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

LA REPÚBLICA

2018 “Datum presenta estudio sobre vida saludable”. *Diario La República*. Lima, 20 de febrero del 2020. Consulta: 23 de noviembre del 2020.

<https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>

LEISA

2014 El futuro de los granos andinos. Lima, 31 de octubre del 2014. Consulta: 06 de diciembre del 2020.

<http://leisa-al.org/web/index.php/lasnoticias/otros/712-el-futuro-de-los-granos-andinos>

LUNA, Francisco

2019 “Compras pequeñas impulsan el consumo de peruanos”. En *Kantar World Panel*. Consulta: 24 de mayo del 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Compras-peque%C3%B1as-impulsan-el-consumo-de-peruanos>

MANCO, Antonio

2019 “5 datos sobre el consumo de bebidas de frutas en el Perú”. *Correo*. Lima, 26 de febrero del 2019. Consulta: 19 de mayo del 2020.

<https://diariocorreo.pe/gastronomia/5-datos-sobre-el-consumo-de-bebidas-de-fruta-en-el-peru-872857/?ref=dcr>

MICHILOT, Ana Paula

2019 “¿Qué tan saludable son los hábitos de los peruanos?”. *Diario Gestión*. Lima, 17 de septiembre del 2019. Consulta: 23 de noviembre del 2020.

<https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/?ref=gesr>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

s/f Ficha técnica: kiwicha. Consulta: 30 de noviembre del 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/sectoragrario/agricola/lineasdecultivosemergentes/KIWICHA.pdf>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

s/f Ficha técnica: cañihua. Consulta: 30 de noviembre del 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/sectoragrario/agricola/lineasdecultivosemergentes/KANIHUA.pdf>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2014 “MINAGRI: los granos andinos como alimentos del futuro” Lima, 27 de junio del 2014. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2014/11079-minagri-los-granos-andinos-como-alimentos-del-futuro>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2018 Manejo agronómico de los granos andinos. Lima. Consulta: 18 de mayo del 2020.

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2019/manejo_granos_andinos19.pdf

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2019 “Consumo de granos andinos llega a 2.3 kilogramos per capita anual”. En *GOBIERNO PERUANO*. Consulta: 18 de mayo del 2020.

<https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/45213-consumo-de-granos-andinos-llega-a-2-3-kilogramos-per-capita-anual>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

2019 “*Requerimientos agroclimáticos del cultivo de quinua*”. Lima, junio del 2019. Consulta: 30 de noviembre del 2019.

<https://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/236/1/ficha-tecnica-10-cultivo-quinua.pdf>

MINISTERIO DE SALUD

2019 Actividad física y estilos de vida saludables ayudan a prevenir más de 10 tipos de cáncer. Lima, 14 de octubre del 2019.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/52480-actividad-fisica-y-estilos-de-vida-saludables-ayudan-a-prevenir-mas-de-10-tipos-de-cancer>

NESTLÉ

s/f Hábitos saludables: Bebidas saludables para hidratarse y cuidarse. Consulta: 23 de Noviembre del 2020.

<https://www.nestlefamilyclub.es/articulo/bebidas-saludables-para-hidratarse-y-cuidarse#>

OIE, Ricardo

2019 “Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable”. En *Kantar World Panel*. Consulta: 24 de mayo del 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

ORDOÑEZ, Percy

2017 *Tecnología de bebidas naturales*. Callao: Universidad Nacional del Callao, Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/2304>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

s/f Temas de salud: Obesidad. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

<https://www.who.int/topics/obesity/es/#:~:text=La%20obesidad%20y%20el%20sobrepeso,de%20la%20talla%20en%20metros.>

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

s/f Enfermedades no transmisibles. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

<https://www.paho.org/es/temas/enfermedades-no-transmisibles>

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD

2016 La OMS insta a tomar acción a nivel mundial para reducir el consumo de las bebidas azucaradas y su impacto sobre la salud. Ginebra, 11 de octubre del 2016. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=3595:la-oms-insta-a-tomar-accion-a-nivel-mundial-para-reducir-el-consumo-de-las-bebidas-azucaradas-y-su-impacto-sobre-la-salud&Itemid=900

PERU RETAIL

2010 “Se busca el producto ganador”. En *Perú Retail*. Consulta: 23 de mayo del 2020.

<https://www.peru-retail.com/se-busca-el-producto-ganador/>

PERÚ RETAIL

2015 Consumo de bebidas aumenta en canal moderno. Lima, 18 de noviembre del 2015. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://www.peru-retail.com/consumo-bebidas-canal-moderno/>

PERÚ RETAIL

2017 Mercado de jugos y néctares es liderado por AJE en Perú. Lima, 28 de diciembre del 2017. Consulta: 27 de noviembre del 2020.

<https://www.peru-retail.com/mercado-jugos-y-nectares-liderado-por-aje-peru/>

PERÚ RETAIL

2019 Ventas en Autoservicios crecen un 6.9% ¿qué está pasando con los mercados y bodegas? Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://www.peru-retail.com/nielsen-ventas-autoservicios-crecen-6-9-canal-tradicional/>

PERÚ RETAIL

2020 Perú: ABRESA genera el 20.4% del PBI de manufactura. Lima, 04 de diciembre del 2020. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://www.peru-retail.com/peru-abresa-genera-el-20-4-del-pbi-de-manufactura/>

RADIO NACIONAL

2019 Identificación y prevalencia de la diabetes en el Perú. Lima, 14 de noviembre del 2019. Consulta: 24 de noviembre del 2020.

<https://radionacional.com.pe/informa/locales/identificacion-y-prevalencia-de-la-diabetes-en-el-peru>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

2018 La taurina, una sustancia presente en las famosas bebidas energizantes usadas por los jóvenes. Lima, 06 de setiembre del 2018. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<https://rpp.pe/vital/salud/la-aurina-una-sustancia-presente-en-las-famosas-bebidas-energizantes-usadas-por-los-jovenes-noticia-1147852>

REVISTAS ÉNFASIS ALIMENTACIÓN

2013 Presentan tecnología para industria de bebidas. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/67717-presentan-tecnologia-industria-bebidas>

RODRIGUEZ, Carlos y Carolina URREGO

2019 Industria latinoamericana de bebidas: ¿Cómo está y qué viene? Consulta: 04 de diciembre del 2020.

[https://www.elempaque.com/temas/Industria-latinoamericana-de-bebidas,-como-esta-y- que- viene+129420](https://www.elempaque.com/temas/Industria-latinoamericana-de-bebidas,-como-esta-y-que- viene+129420)

SEMANA ECONÓMICA

2020 Empresas de bebidas se enfocan en supermercados y en canales digitales ante caída en las bodegas. Lima, 08 de julio del 2020.

<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/mercado-de-bebidas-se-reajusta-por-la-caida-de-las-bodegas>

SYNERGÍA CONSULTORÍA Y GESTIÓN

2019 ¿Qué esconde una gaseosa? Bogotá, 11 de abril del 2019. Consulta: 05 de diciembre del 2019.

<https://synergiaconsultoria.com/noticias-synergia/169-que-esconde-una-gaseosa>

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

2018 Producción de bebidas no alcohólicas cae 13.7%, mientras aporte del sector impuestos sube. Lima, 28 de octubre del 2018. Consulta: 29 de noviembre del 2019.

<https://www.sni.org.pe/produccion-bebidas-no-alcoholicas-cae-137-aporte-del-sector-impuestos-sube/>

SOLA, Bertha

2014 Bebidas energizantes, ventajas y desventajas. Consulta: 05 de diciembre del 2020.

<https://www.cronica.com.mx/notas/2014/834872.html>

STAKEHOLDERS SOSTENIBILIDAD

2020 Loa: La nueva marca de agua que busca conquistar el mercado peruano. Lima, 05 de febrero del 2020. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

TAPIA, Mario

2015 El tarwi, lupino andino. Lima, julio del 2015. Consulta: 30 de noviembre del 2020.

<http://fadvamerica.org/wp-content/uploads/2017/04/TARWI-espanol.pdf>

ZOOM EMPRESARIAL

2020 El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hecho a base de plantas y vegetales. Lima, 27 de septiembre del 2020. Consulta: 26 de noviembre del 2020.

<https://zoomempresarial.pe/2020/09/27/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>

6. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de enfrentamiento de los factores internos

FACTORES INTERNOS		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	Conteo	%
Fortalezas	F1. Insumo(harina 7 semillas) no utilizado antes en un derivado	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	6	13.3%
	F2. Producto con altos estándares de calidad certificado	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	5	11.1%
	F3. Uso de insumos de alto valor nutricional(granos andinos)	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	7	15.6%
	F4. Contacto con proveedores mayoristas	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	4	8.9%
	F5. Producto sin uso de azúcar	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	17.8%
Debilidades	D1. Precio elevado respecto a similares o sustitutos	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	3	6.7%
	D2. Baja participación inicial en el <i>share</i> de mercado	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	3	6.7%
	D3. Baja inversión de marketing y publicidad para inserción en el mercado	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	6	13.3%
	D4. Oferta inicial con una sola variedad	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	4.4%
	D5. Stock limitado inicial debido a la inversión requerida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2.2%
Total												45	



Anexo 2: Matriz de enfrentamiento de los factores externos

FACTORES EXTERNOS		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Conteo	%
Oportunidades	O1. Proveedores mayoristas con lotes de pedido pequeños		0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	4.4%
	O2. Creciente tendencia del consumo saludable	1		1	0	1	1	1	1	1	1	8	17.8%
	O3. Aumento de la población de NSE con mayores recursos(A y C)	1	0		0	1	0	1	1	0	1	5	11.1%
	O4. Poca industrialización(valor agregado) de los granos andinos	1	1	1		1	0	1	1	0	1	7	15.6%
	O5. Aumento del consumo per cápita de granos andinos	1	0	0	0		1	0	1	1	1	5	11.1%
Amenazas	A1. Requisitos altos para la entrada a supermercados	1	0	1	1	0		1	1	1	0	6	13.3%
	A2. Presencia e ingreso de productos sustitutos de gran variedad	1	0	0	0	1	0		1	1	0	4	8.9%
	A3. Crecimiento de costos de los granos andinos por su revalorización	0	0	0	0	0	0	0		1	1	2	4.4%
	A4. Desconocimiento del público del insumo harina 7 semillas	1	0	1	1	0	0	0	0		0	3	6.7%
	A5. Impuesto selectivo al consumo gradual por elevado contenido de azúcar	0	0	0	0	0	1	1	0	1		3	6.7%
Total											45		

