

**Pontificia Universidad Católica del Perú**  
**Facultad de Ciencias e Ingeniería**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**ESTUDIO ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE BARRAS ENERGÉTICAS EN LIMA  
METROPOLITANA**

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

**AUTOR**

Erick Ruben Cabrera Ochoa

**ASESOR**

Mario Martin Valdez Salas

Lima, noviembre de 2019

## RESUMEN

El principal objetivo del presente estudio es determinar, desde el punto de vista estratégico, la conveniencia de la producción y comercialización de barras energéticas en Lima metropolitana, la cual es una idea de negocio que surge luego de analizar de manera preliminar el comportamiento de la economía nacional, la evolución del sector de barras energéticas y el comportamiento del consumidor en los últimos años. En ese sentido, por un lado, se encontró un panorama favorable en el Perú para el emprendimiento de negocios debido a que indicadores relevantes como el PBI, la producción nacional, el ingreso disponible por hogar y el gasto promedio por hogar han mostrado incrementos sostenidos en los últimos años (INEI, 2019), lo que se traduce en mayor capacidad económica de los consumidores para adquirir productos en general. Por otro lado, el sector de barras de snack ha logrado un crecimiento de 7.7% entre el 2014 y 2019 con un aumento de igual magnitud proyectado para el período 2019-2024 (Euromonitor International, 2019). Como tercer pilar que sostiene esta iniciativa, se presenta la tendencia del consumidor peruano a ingerir productos alimenticios cada vez más nutritivos y saludables, lo cual se refleja en un mayor consumo de alimentos fortificados y funcionales. El sustento teórico de este trabajo reside en los antecedentes de trabajos similares que se centran también en la producción de snacks enriquecidos. Este trabajo presenta el análisis de los factores del macroentorno que afectan a la propuesta de negocio y las 5 fuerzas de Porter que existen en el sector, para finalmente elaborar el plan estratégico que incluye la visión, misión, análisis FODA y objetivos. Luego de culminar el análisis e investigación, se concluyó que la estrategia genérica a aplicar es la de diferenciación, destacando las mayores propiedades nutricionales del producto.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	4
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	4
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b> .....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	7
<b>3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</b> .....	9
3.1. FACTOR DEMOGRÁFICO .....	9
3.2. FACTOR ECONÓMICO .....	11
3.3. FACTOR SOCIOCULTURAL .....	14
3.4. FACTOR AMBIENTAL .....	15
3.5. FACTOR POLÍTICO Y LEGAL .....	16
3.6. FACTOR TECNOLÓGICO.....	17
<b>4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</b> .....	18
4.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	18
4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	21
4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	22
4.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	23
4.5. RIVALIDAD INTERNA .....	24
<b>5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	25
5.1. VISIÓN .....	25
5.2. MISIÓN .....	25
5.3. ANÁLISIS FODA.....	25
5.4. ESTRATEGIA GENÉRICA.....	31
5.5. OBJETIVOS.....	31
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	32
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017.....	9
<b>Gráfico 2:</b> Distribución poblacional de Lima metropolitana según NSE, 2018.....	10
<b>Gráfico 3:</b> Evolución de los NSE de Lima metropolitana, 2013-2017 .....	10
<b>Gráfico 4:</b> Urbanización en Perú, 2000-2030 .....	11
<b>Gráfico 5:</b> Evolución de la población urbana y rural.....	11
<b>Gráfico 6:</b> Producto Bruto Interno 2007-2019 .....	12
<b>Gráfico 7:</b> PBI per cápita y tasa promedio anual de crecimiento 1950-2016.....	12
<b>Gráfico 8:</b> Índice de producción nacional respecto al 2007 .....	13
<b>Gráfico 9:</b> Inflación histórica y proyectada.....	13
<b>Gráfico 10:</b> Preferencias en la dieta de los peruanos y LATAM.....	14
<b>Gráfico 11:</b> Comportamiento de compra ambiental en universitarios peruanos (%).....	15
<b>Gráfico 12:</b> Canales de distribución de galletas dulces, barras de snack y snack de frutas .....	20
<b>Gráfico 13:</b> Evolución de las ventas del sector de snacks .....	24
<b>Gráfico 14:</b> Matriz I-E.....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Parámetros del “Manual de advertencias publicitarias” .....	16
<b>Tabla 2:</b> Principales empresas del sector de galletas dulces, snack bars y fruit snacks .....	18
<b>Tabla 3:</b> Escala de puntajes - matriz EFI .....	27
<b>Tabla 4:</b> Matriz EFI .....	28
<b>Tabla 5:</b> Escala de puntajes - Matriz EFE .....	28
<b>Tabla 6:</b> Matriz EFE .....	28
<b>Tabla 7:</b> Matriz Foda .....	30

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1:</b> Etiquetas de advertencias publicitarias.....	16
---------------------------------------------------------------	----

# 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el PBI sigue en crecimiento pese a estar menos acelerado que antes. Esto se ve reflejado en los reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2019), que afirma que el PBI ha incrementado en 1.2% en el segundo trimestre de 2019 y 2.7% entre junio de 2018 y de 2019; además, la variación de este indicador entre trimestres ha estado en el rango de 0% a 8% en los últimos 5 años. Asimismo, el INEI (2019) también afirma que la producción nacional ha tenido un aumento del 2.68% en el año transcurrido hasta junio del presente y, en el sector manufactura, se logró un crecimiento del 0.95% en el mismo período. Por su parte, Euromonitor International (2018) manifiesta que el ingreso disponible por hogar incrementó en 13.4% entre del 2012 y 2017, llegando a 55.285 soles; mientras que el gasto promedio por hogar también aumentó en 14% en el mismo período, alcanzando la cifra de 54.924 soles. Estas cifras proporcionan una perspectiva optimista sobre la evolución del mercado peruano, lo cual favorece, en general, el crecimiento tanto de las empresas existentes como de los nuevos negocios que se emprendan.

Por otra parte, dentro del marco nacional, existe una clara tendencia a consumir alimentos saludables. En ese sentido, según la compañía Nielsen (2016), el 49% de los peruanos siguen dietas bajas en grasa, 68% busca productos naturales y 77% no encuentran sus requerimientos totalmente satisfechos. Asimismo, de acuerdo al grupo Kantar Media (2019), el 52% de los hogares del Perú se consideran saludables y el 42% de los mismos manifiesta que una dieta saludable debe incluir el consumo de frutas y verduras. Además, Euromonitor afirma que existe una creciente demanda de alimentos saludables por parte los consumidores peruanos, la cual es respaldada por el crecimiento de su ingreso disponible, ello se evidencia en el crecimiento de 34.4% en el volumen de ventas de alimentos fortificados o funcionales. Por tal motivo, es posible afirmar que existe preferencia en los peruanos por una alimentación saludable y que incluye la ingesta de frutas, lo cual resulta beneficioso para el mercado de productos nutritivos y con ingredientes naturales.

En el caso específico de barras de snack en Perú, de acuerdo a cifras de Euromonitor International (2019), la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de la producción nacional de este producto, entre 2014 y 2019, es de 7.7% y se proyecta que entre el 2019 y 2024 se mantenga en este mismo valor. De esta manera, la cantidad manufacturada de este producto alcanzó las 1000 toneladas en el 2018 y se estima que llegue a las 1200 toneladas en el 2024. Esta situación se traduce en un buen panorama para incursionar en el negocio de barras de snack.

A partir de lo expuesto, se realizará el estudio estratégico sobre la producción de barras de snack (barras energéticas). Este análisis se elaborará en torno a la propuesta de producir barras de granos andinos enriquecidas con frutas secas y frutas deshidratadas para su comercialización en Lima metropolitana. Esta idea responde a la necesidad del consumidor peruano de ingerir alimentos saludables, naturales y nutritivos, pues los ingredientes que constituyen el producto serán granos andinos (quinua y kiwicha), frutas secas y frutas deshidratadas, los cuales proporcionan nutrientes importantes y no contienen grasas o elementos dañinos para la salud. Asimismo, se decidió limitar la comercialización de este producto en el área de Lima metropolitana debido a que esta resulta ser un punto estratégico al albergar, según CPI (2017), el 32.56% de la población nacional y el 41.1% de las poblaciones urbanas, lo que permite al proyecto contar con mayor cantidad de potenciales consumidores concentrados geográficamente, lo que a su vez facilitará la distribución de los productos a mayoristas y minoristas.

**OBJETIVO GENERAL:**

Analizar y evaluar, desde el punto de vista estratégico, la conveniencia de producir y comercializar barras energéticas hechas de granos andinos con frutas secas y frutas deshidratadas para su comercialización en Lima metropolitana

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un análisis de las variables del macro entorno que afectan el proyecto.
- Analizar las 5 fuerzas de Porter para comprender la dinámica del sector industrial e identificar las principales ventajas y/o desafíos que este ofrece.
- Elaborar un análisis FODA para diseñar estrategias concretas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como mitigar el efecto de las debilidades y amenazas.



## 2. ANTECEDENTES

Existen antecedentes de tesis y trabajos de investigación que incluyen un estudio estratégico para la comercialización de barras energéticas, hojuelas o galletas nutritivas a base de ingredientes poco usuales en el mercado actual. En ese sentido, dichas publicaciones académicas resultan ser útiles como guía y referencia para el presente estudio. Por tanto, a continuación, se presenta de forma resumida el contenido de cada publicación y su aporte en este trabajo.

Horna y otros (2019) en su trabajo de investigación titulado “Elaboración y comercialización de barras nutritivas de cúrcuma y moringa” plantean la elaboración de barras para prevenir la obesidad y anemia, incluyen en su formulación ingredientes poco populares como la cúrcuma y moringa. El público objetivo de este trabajo de investigación son las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana, constituidas principalmente por familias en el nivel socioeconómico A, B y C. Este trabajo presenta un sólido estudio de mercado sobre barras nutritivas, que incluye la realización de encuestas a 393 personas, grupos de opinión y entrevistas de profundidad, con lo cual se obtienen datos relevantes del comportamiento del consumidor como; por ejemplo, que el 43% de los encuestados prefiere comprar barras en los supermercados o hipermercados, mientras que el 31% las adquiere en tiendas de conveniencia. Además, indica que la marca más popular es Cereal Bar (46%), seguida por Nature Valley (23%). Por tanto, este trabajo resulta relevante porque me permite conocer al consumidor de barras de snack y los competidores más importantes, lo cual permitirá tomar decisiones estratégicas apropiadas.

Fernández (2019), en su tesis titulada “Proyecto de Inversión para la Instalación de una empresa Productora y Comercializadora de Barras Proteicas a Base de Proteína de Pescado y Cereales Andinos en la Ciudad de Arequipa” destaca el poder proteico de la combinación de granos andinos como la kiwicha, cañihua y quinua al ser incluidos en una barra proteica. Además, presenta un estudio de mercado para las barras proteicas enfocado en la ciudad de Arequipa, del cual se destaca que el perfil de su consumidor es una persona que tiene una edad entre 20 y 34 años, asiste al gimnasio de forma regular y pertenece al nivel socioeconómico A, B y C. El proyecto resultó ser rentable con una TIRF de 37%. Si bien esta tesis no está aplicada en Lima metropolitana, brinda un antecedente sobre cómo las clases altas (A, B y C) valoran los nutrientes en los productos que consumen, los cuales provienen de granos andinos.

Carranza y Sichez (2017) desarrollaron una tesis titulada “Estudio de prefactibilidad para la instalación de una empresa productora y exportadora de barras energéticas de quinua a Estados Unidos” en la que proponen una barra a base de quinua con almendras y miel para ser comercializada en un mercado muy competitivo como el de Estados Unidos, para lo cual emplearán una estrategia de diferenciación basada en el valor nutricional del producto. En ese sentido, lo que se puede destacar de este proyecto es que incluso en un mercado muy competitivo es posible ser rentable si se ofrece un snack con características nutricionales superiores.

Almeyda (2014) elaboró una tesis denominada “Estudio de prefactibilidad para la producción y la comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C” en la que enfatiza gran valor nutricional granos andinos (quinua, kiwicha y cañihua) y plantea la elaboración de galletas en base a estos a fin de ganar mercado mediante la estrategia de diferenciación frente a grandes competidores. Esta tesis tiene como público objetivo a las personas de Lima metropolitana, entre 7 y 27 años que pertenece a los NSE B y C. Esta publicación académica, si bien no trata sobre barras energéticas, brinda información muy relevante sobre la forma de aplicar la estrategia de diferenciación frente a grandes empresas en el mercado de snacks dentro de Lima metropolitana. Cabe resaltar que el proyecto de Almeyda resultó ser rentable con una TIRF de 29.4%.

Chávez (2014) desarrolló una tesis titulada “Estudio de prefactibilidad de una planta productora de hojuelas de tarwi y quinua para el mercado peruano” en la que plantea la implementación de una planta productora de tarwi y quinua para comercializarlas dentro de Lima metropolitana. Si bien el producto no consiste en una barra energética, esta publicación brinda un antecedente de estudio de mercado dentro de Lima metropolitana sobre un snack (hojuelas). Por tanto, es posible tomar como referencia los resultados de dicho estudio para proponer tácticas comerciales gracias al análisis de la oferta para conocer los competidores principales del mercado de snacks y a la definición del perfil del consumidor. Cabe resaltar que este proyecto resultó ser rentable con una TIRF de 35%.

A partir de las publicaciones mencionadas, se concluye que la planta de producción de barras energéticas a base de granos andinos que incluyen frutos secos y deshidratados es un proyecto con gran potencial, pues demuestran que los clientes sí valoran un producto con mayores nutrientes. Además, dichos estudios previos muestran que, pese a que existen grandes empresas compitiendo en el sector de barras energéticas y snacks en general, es posible ganar un porcentaje del mercado mediante la estrategia de diferenciación acompañada de una estrategia de promoción efectiva.



### 3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta primera parte se analizarán los factores macro, tales como el demográfico, el económico, el sociocultural, el ambiental, el político-legal y el tecnológico. Esto se realiza con la finalidad de identificar los acontecimientos más importantes en cada aspecto global y relacionarlos con el negocio para evaluar cómo repercuten en este.

#### 3.1. FACTOR DEMOGRÁFICO

Según el Instituto Nacional de Estadística (2017), la población nacional creció 1% anualmente en promedio en el período 2007 - 2017. Sin embargo, es necesario resaltar que el ritmo de crecimiento ha ido decayendo: de 2.8% en el período 1961-1972 hasta 1% en los últimos 10 años, como se muestra en el siguiente gráfico.

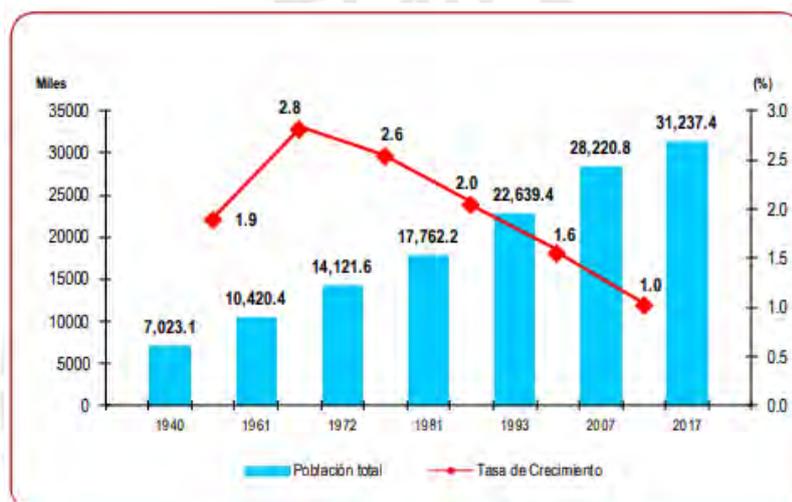
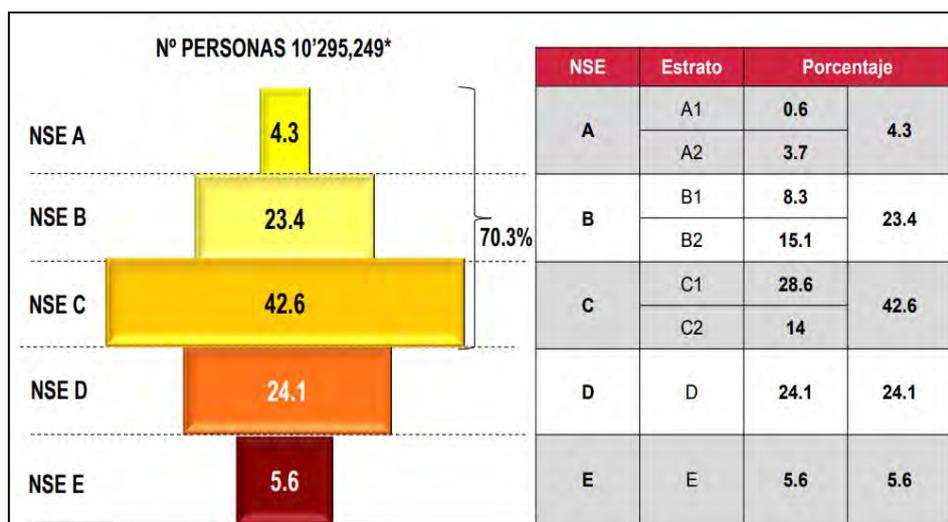


Gráfico 1: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

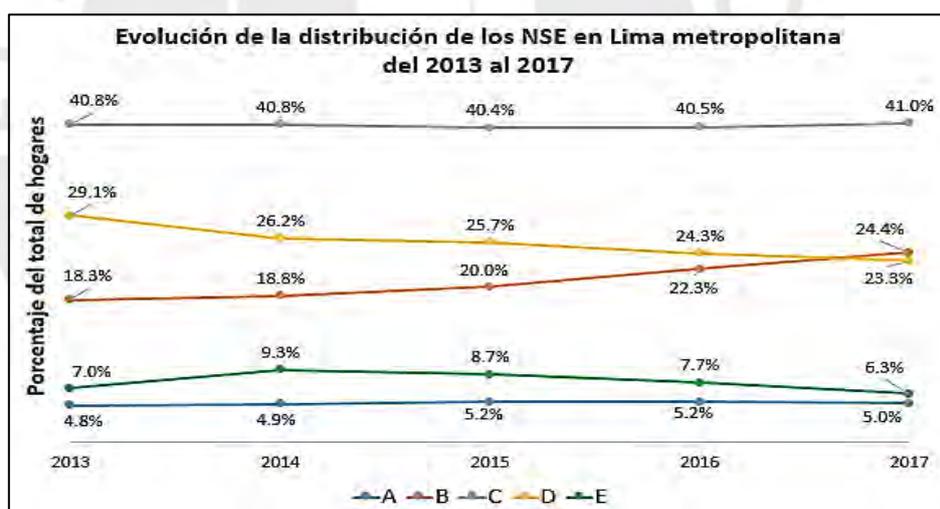
Asimismo, es necesario recalcar que, de acuerdo Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública – CPI (2017), Lima metropolitana alberga al 32.56% de la población nacional y el 41.6% de la población urbana del país, lo que convierte a la capital en una de las zonas más importantes y convenientes para la mayoría de negocios, pues los potenciales clientes se concentran en esta. Además, según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados - APEIM (2018), el nivel socioeconómico C es el predominante en la población de Lima metropolitana, como se muestra a continuación.



**Gráfico 2:** Distribución poblacional de Lima metropolitana según NSE, 2018

**Fuente:** Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2018)

Además, al recopilar la información de la APEIM desde el 2013 al 2017, se puede notar que, en general, el nivel socioeconómico de los hogares de Lima metropolitana está aumentando, pues el porcentaje correspondiente a los NSE D y E ha ido reduciéndose, mientras que el NSE B ha ido en constante aumento, tal como se aprecia en seguida:

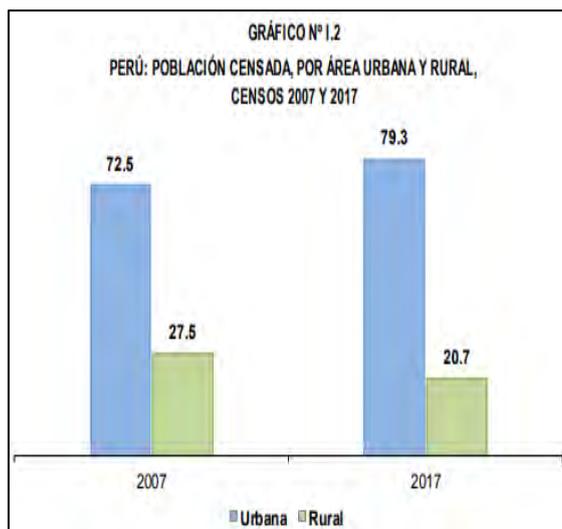


**Gráfico 3:** Evolución de los NSE de Lima metropolitana, 2013-2017

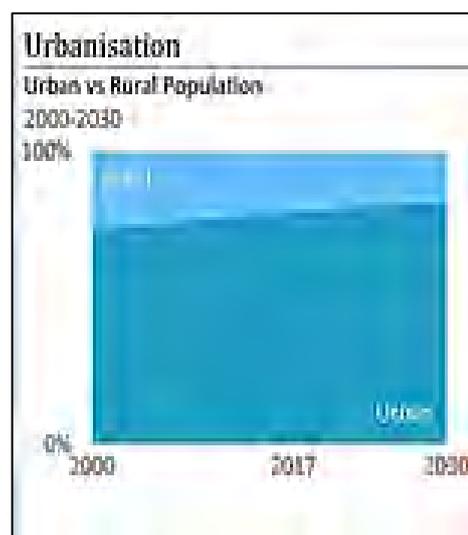
**Fuente:** Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2013-2018)

Elaboración propia

Finalmente, el INEI también ha mostrado que la población urbana en el Perú ha crecido, en número de personas, a un ritmo de 1.6% entre el 2007 y 2017, constituyendo en este último año el 79.3% de la población nacional (ver Gráfico 5). Por su parte, Euromonitor Internacional (2018) afirma que la urbanización en el Perú está en crecimiento constante desde el año 2000 y se espera que mantenga la misma tendencia hasta el 2030 (ver Gráfico 4).



**Gráfico 5:** Evolución de la población urbana y rural  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)



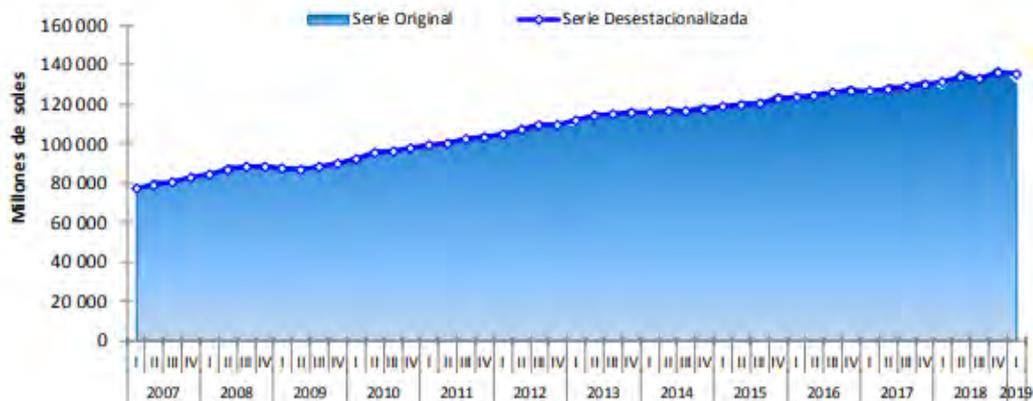
**Gráfico 4:** Urbanización en Perú, 2000-2030  
Fuente: Euromonitor International

A partir de la información mostrada, es posible afirmar que el Perú presenta un buen panorama demográfico para que tanto empresas existentes como nuevos emprendimientos se desarrollen y generen ganancias, gracias a que el aumento conjunto de la población y su urbanización generan mayor cantidad de clientes potenciales para los negocios. Particularmente, en Lima metropolitana, este panorama es incluso mejor debido a que el NSE de la población en general va en subida.

### 3.2. FACTOR ECONÓMICO

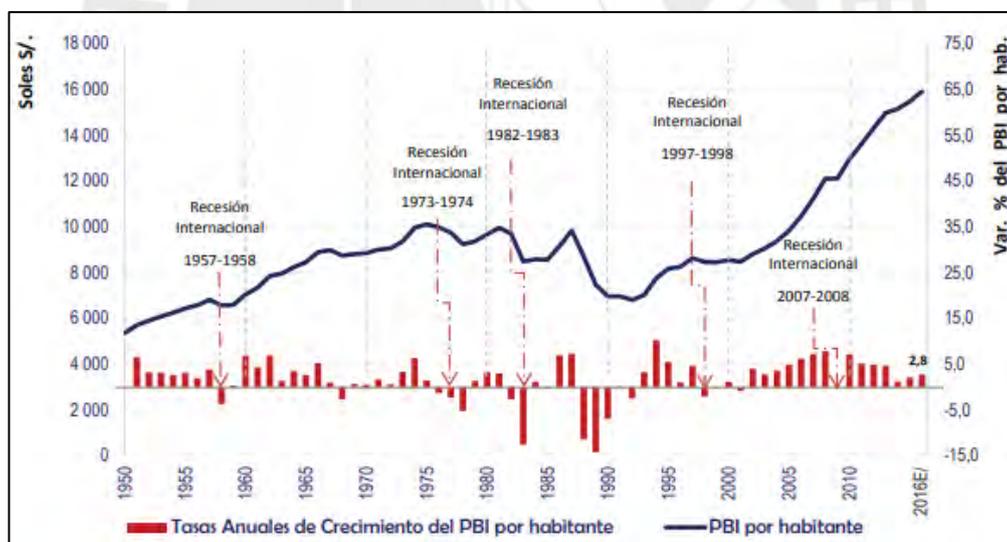
Según el INEI (2017), el Producto Bruto Interno - PBI - ha presentado una clara tendencia de crecimiento sostenido desde 1990, como se observa en el gráfico 6. Sin embargo, en dicho intervalo, han existido períodos en los que este indicador se mantuvo constante o desaceleró, como en el 2008 y 2009, probablemente debido a la Gran Recesión. Asimismo, es necesario recalcar que, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), el PBI seguirá creciendo, ya que las proyecciones de crecimiento anual de este indicador son 4.2%, 4.5%, 5.0% y 5.0% para los años 2019, 2020, 2021 y 2022, respectivamente.

**Gráfico N° 1**  
**PRODUCTO BRUTO INTERNO TOTAL, 2007 - 2019**  
 (Serie original y desestacionalizada)



**Gráfico 6: Producto Bruto Interno 2007-2019**  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2019)

Además, el INEI (2017) muestra que el PBI per cápita ha ido también en crecimiento desde el año 2000, como se aprecia en el gráfico 7. Esto podría explicarse por la desaceleración en el crecimiento poblacional y el crecimiento sostenido del producto bruto interno, lo cual contribuye a que la ratio PBI/población aumente.

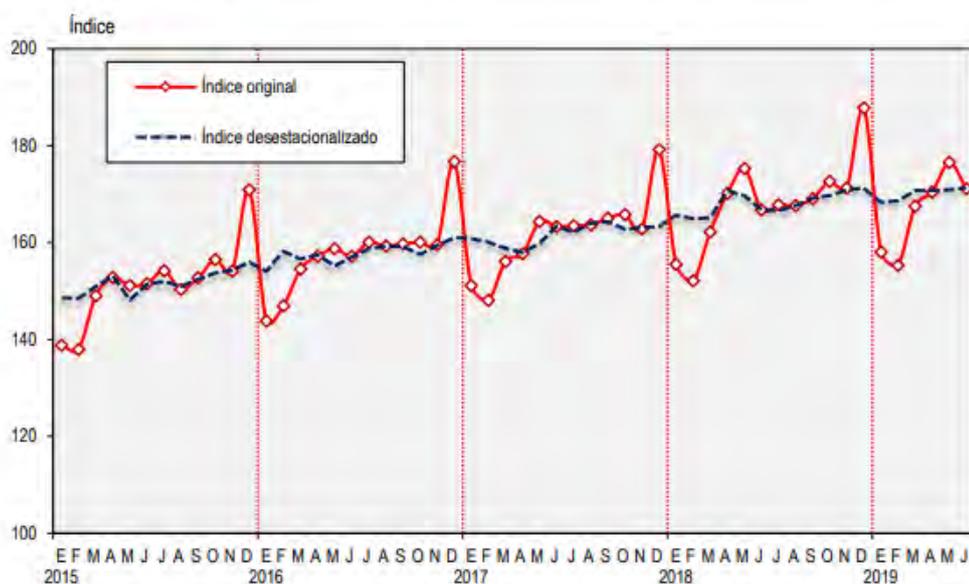


**Gráfico 7: PBI per cápita y tasa promedio anual de crecimiento 1950-2016**  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

Asimismo, Euromonitor Internacional (2019) ha determinado que el ingreso disponible por hogar incrementó en 13.4% entre del 2012 y 2017, llegando a 55.285 soles; mientras que el gasto promedio por hogar también aumentó en 14% en el mismo período, alcanzando la cifra de 54.924 soles.

En cuanto a la producción nacional, según el INEI (2017), esta presenta una tendencia de aumento, presentándose mayores valores en el mes de diciembre de cada año. En ese sentido, la producción nacional ha tenido un aumento del 2.68% en el año transcurrido hasta junio de 2019 y, en el sector manufactura, se logró un crecimiento del 0.95% en el mismo período. El siguiente gráfico muestra la evolución de los valores de índices de producción nacional respecto al año 2007.

**Evolución del Índice Original y Desestacionalizado de la Producción Nacional: 2015-2019**  
(Año Base 2007=100)



**Gráfico 8:** Índice de producción nacional respecto al 2007  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (2019)

Finalmente, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, la inflación se mantendrá dentro de los rangos meta planteados por dicha institución (gráfico 9), a fin de mantener el orden y la estabilidad de la economía nacional.



**Gráfico 9:** Inflación histórica y proyectada  
**Fuente:** Banco Central de Reserva del Perú (2018)

Con la información expuesta, se concluye que la economía peruana favorece el desarrollo empresarial, ya que todos los indicadores económicos están evolucionando de manera conveniente: el PBI, el PBI per cápita, la producción nacional y del sector manufactura, el ingreso disponible por hogar y el gasto por hogar van en aumento, mientras que la inflación se mantiene dentro de los límites permisibles. Ello se traduce en mayor capacidad adquisitiva de las personas, con lo que serán capaces de adquirir productos más saludables y naturales.

### 3.3. FACTOR SOCIOCULTURAL

En la actualidad, existe una clara tendencia por consumir productos cada vez más saludables tanto a nivel mundial como nacional. En ese sentido, Euromonitor Internacional (2018) afirma que existe una creciente demanda de alimentos saludables por parte los consumidores peruanos, la cual es respaldada por el crecimiento de su ingreso disponible.

Asimismo, según la compañía Nielsen (2016), el 49% de los peruanos siguen dietas bajas en grasa, 35% busca dietas bajas en azúcar y 23% prefiere bajo nivel de carbohidratos, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



**Gráfico 10:** Preferencias en la dieta de los peruanos y LATAM  
**Fuente:** Nielsen (2016)

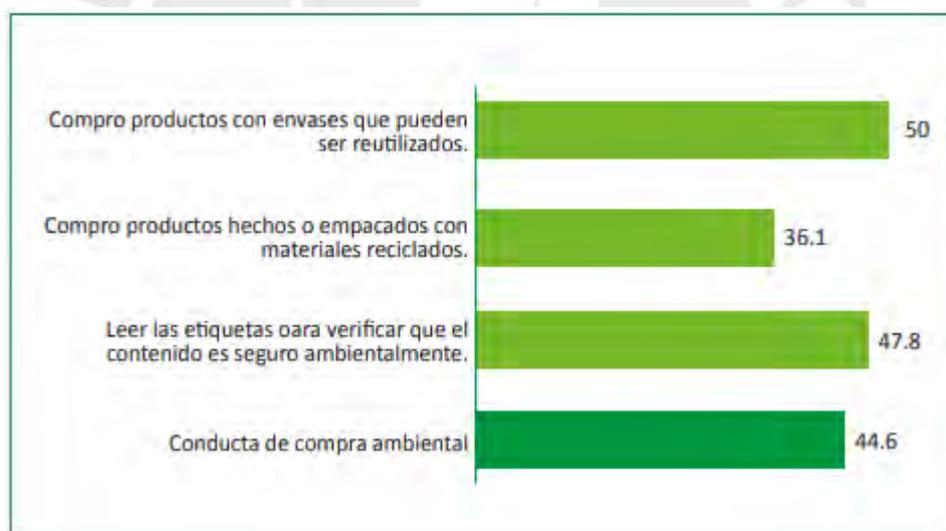
Además, Nielsen menciona también que los consumidores nacionales buscan productos con bajo contenido de grasa (62%), poca azúcar (59%) y que incluya granos (63%). En cuanto al nivel de procesamiento, los peruanos prefieren productos naturales (68%), con escasos elementos artificiales como colorantes (67%), saborizantes (66%) y conservantes (65%).

Finalmente, de acuerdo al grupo Kantar Media (2019), el 52% de los hogares del Perú se consideran saludables y el 42% de los mismos manifiesta que una dieta saludable debe incluir el consumo de frutas y verduras.

Por esta razón, es posible afirmar que existe preferencia en los peruanos por una alimentación saludable y que incluye la ingesta de frutas y granos, lo cual resulta beneficioso para el mercado de productos nutritivos y con ingredientes naturales.

### 3.4. FACTOR AMBIENTAL

El cuidado del medio ambiente ha cobrado relevancia en nuestra sociedad debido a los grandes niveles de contaminación que se viven actualmente. En consecuencia, el Estado peruano ha tomado acciones concretas para mitigar los niveles de residuos sólidos que se generan en el país, mediante la ley N.º 30884, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Esta norma ya está siendo acatada por los principales supermercados y tiendas de conveniencia, los cuales ahora deben realizar un cobro adicional por las bolsas plásticas que el cliente desee para cargar los productos, de manera que se desincentiva el consumo de estas. Por otro lado, según Álvarez A., López D. y Chafloque, R. (2018), el grado de conciencia ambiental en los universitarios del Perú en el proceso de compra de productos es como se muestra a continuación (valores en porcentajes):



**Gráfico 11:** Comportamiento de compra ambiental en universitarios peruanos (%)

**Fuente:** Álvarez A., López D. y Chafloque R. (2018)

Con estos datos, es posible notar que el nivel de conciencia ambiental en estudiantes universitarios en Perú es alto, ya que 44.6% presenta una conducta de compra ambiental. Por ello, es necesario que las empresas tomen en cuenta la compatibilidad ecológica del producto, tanto en su elaboración como en el empaque, pues el Estado y los mismos consumidores cada vez son más exigentes en el cuidado ambiental.

### 3.5. FACTOR POLÍTICO Y LEGAL

En mayo de 2013, se promulgó la Ley de Alimentación Saludable (N.º 30021), cuyo reglamento finalmente fue aprobado en abril de 2017. A partir de este último, se aprobó, en junio del 2017, el “Manual de advertencias publicitarias”, que determina que los productos procesados deben llevar etiquetas en forma de octógono en la parte frontal del envase, la cual debe advertir si el producto contiene exceso de azúcar, grasas saturadas, sodio o grasas trans, según los parámetros considerados en la siguiente tabla:

Parámetros técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los 6 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los 39 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
<b>Sodio</b> en alimentos sólidos	Mayor o igual a 800 mg / 100g	Mayor o igual a 400 mg / 100g
<b>Sodio</b> en bebidas	Mayor o igual a 100 mg / 100ml	Mayor o igual a 100 mg / 100ml
<b>Azúcar Total</b> en alimentos sólidos	Mayor o igual a 22.5g / 100g	Mayor o igual a 10g / 100g
<b>Azúcar Total</b> en bebidas	Mayor o igual a 6g / 100ml	Mayor o igual a 5g / 100ml
<b>Grasas Saturadas</b> en alimentos sólidos	Mayor o igual a 6g / 100g	Mayor o igual a 4g / 100g
<b>Grasas Saturadas</b> en bebidas	Mayor o igual a 3g / 100ml	Mayor o igual a 3g / 100ml
<b>Grasas Trans</b>	Según la normatividad vigente	Según la normatividad vigente

**Tabla 1:** Parámetros del “Manual de advertencias publicitarias”

**Fuente:** Ministerio de Salud (2017)

Las etiquetas octogonales a mostrar en los productos son las siguientes, según corresponda:



**Imagen 1:** Etiquetas de advertencias publicitarias

**Fuente:** Ministerio de Salud (2017)

Esto se traduce en un condicionamiento importante en la producción de alimentos empaquetados, ya que el consumidor estará informado del contenido de sustancias dañinas en el producto, por lo que la fabricación deberá ajustarse en la mayor medida posible para presentar un producto saludable y competitivo.

### 3.6. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología digital facilita a los consumidores la información de los alimentos que consumen, por lo que es probable que estos presenten mayor criterio al momento de seleccionar sus productos. Así, Nielsen (2016) afirma que, entre otros aspectos, la conectividad y herramientas de información son factores clave que incrementan el interés de las personas por comida saludable y hábitos de consumo relacionados a este estilo de vida. Además, Nielsen (2017) menciona que los latinoamericanos realizan las siguientes actividades online respecto a los productos de consumo masivo: 10% compran, 40% revisan y comparan precios, 38% buscaron información del producto y 33% buscaron ofertas, cupones o promociones. Asimismo, en el caso de Perú, 39% de los consumidores no adquiere actualmente comestibles frescos vía online, pero sí consideraría hacerlo. Por su parte, Euromonitor International indica que, si bien en 2017 las compras *retail* online constituyeron apenas el 3.1% del valor del total de ventas del sector, el crecimiento de compras virtuales es significativo, ya que lograron aumentar en un 191% entre el 2012 y 2017.

Esta tendencia de buscar información de productos online o incluso comprarlos representa un reto para las empresas que desean incursionar en el sector de consumo masivo, ya que deben considerar las herramientas digitales dentro de su estrategia de promoción y distribución, lo cual incrementa los costos.

## 4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En esta sección se analizará el sector en el cual compete la empresa, a fin de determinar los retos y oportunidades que este ofrece y, con base en ello, formular posteriormente estrategias que permitan una buena rentabilidad. En ese sentido, se considerará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el sector de galletas dulces, snacks en barra y snacks de frutas en Lima metropolitana.

### 4.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los factores que contribuyen a esta amenaza son las denominadas “barreras de entrada”, las cuales se describen a continuación:

Economías de escala: Según cifras de Euromonitor International (2019), el mercado de galletas dulces, barras de snack y snacks de frutas está dominado por las siguientes empresas:

Empresa	Porcentaje de participación en el mercado	Ventas anuales de 2019 valorizadas (millones de soles)
<b>Mondelez Perú S.A.</b>	24.3%	320.1
<b>Alicorp S.A.A.</b>	22.8%	299.8
<b>Molitalia S.A.</b>	13.2%	174.0
<b>Nestlé Perú S.A.</b>	4%	52.6

**Tabla 2:** Principales empresas del sector de galletas dulces, snack bars y fruit snacks  
**Fuente:** Euromonitor International (2019)

Como se puede observar, la oferta del sector se concentra en 4 empresas y presentan altos volúmenes de producción, lo que les permitirá gozar de costos unitarios bajos gracias a la distribución de sus costos fijos en una mayor cantidad de productos manufacturados. Además, estas compañías estarán mejor posicionadas frente a sus proveedores, ya que los grandes volúmenes de compra de insumos los convierten en clientes importantes para sus suministradores; por tanto, serán capaces de conseguir mejores cotizaciones: menores precios de los recursos, descuentos, mejores tiempos de entrega, mayor financiamiento, entre otros. Por lo expuesto, se concluye que las economías de escala dificultan el ingreso de nuevos competidores al sector, ya que representan una ventaja competitiva para los actuales productores.

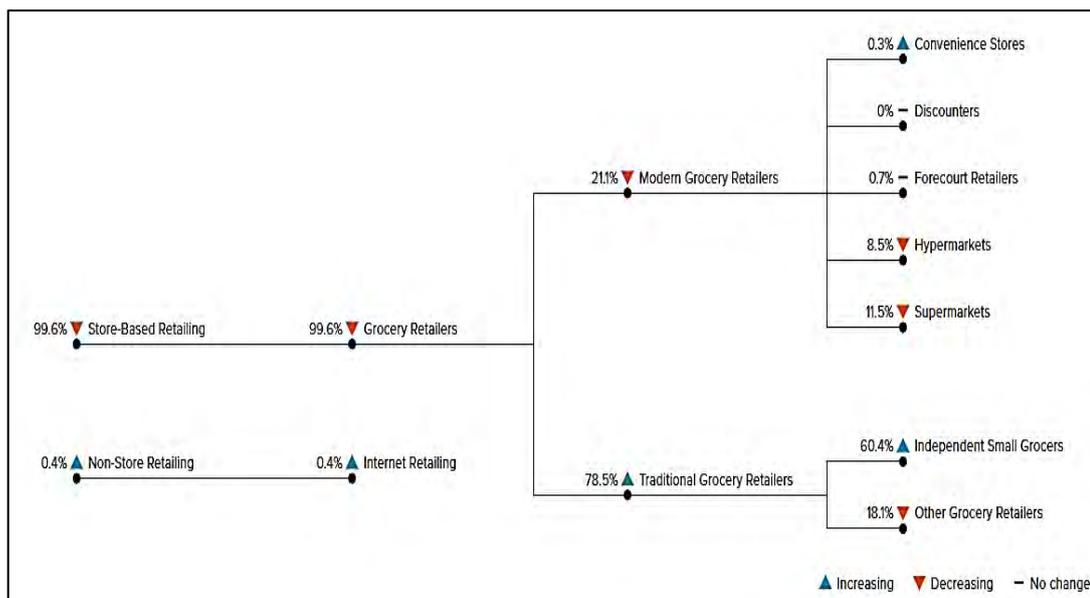
Valoración de la marca: Si bien algunos snacks que compiten entre sí pueden ser similares en casi la totalidad de su proceso productivo, es necesario notar que cada marca incluye alguna variación en la fórmula de preparación o en las operaciones de manufactura para lograr una característica

diferente (sabor, color, aroma, aspecto general, cantidad, empaque, entre otros) que le permita diferenciarse de los demás y así fidelizar clientes. Por otro lado, la antigüedad de la marca es un factor importante en el aprecio de los consumidores hacia la marca, pues la tradición genera sentimientos positivos hacia los productos. En ese sentido, Mondelez Perú se fundó en 1939; Alicorp, en 1956; Molitalia, en 1962; y Nestlé, en 1942; por tanto, la buena posición de estas marcas en el mercado también es producto de la fidelidad de los clientes. Sin embargo, según Arellano Marketing a través de RPP (2014), solo el 38% de peruanos prefiere adquirir siempre las mismas marcas, debido a que las expectativas del consumidor van evolucionando y actualmente existen más marcas que compiten brindando mayor valor agregado. Por ello, al contrarrestarse los efectos de ambos fenómenos, es posible afirmar que los clientes valoran la marca en un nivel medio y ello fortalece ligeramente la barrera de entrada contra nuevos negocios.

Requerimientos de capital: Los grandes volúmenes de producción de las empresas líderes implican que estas cuentan con alta tecnología, lo cual a su vez significa inversiones muy elevadas. Por tanto, si una empresa desea entrar a competir sin presentar características diferenciadas, deberá realizar fuertes inversiones para producir en gran volumen al igual que las compañías existentes, lo cual constituye un serio desafío para lograr el financiamiento. Por ello, se concluye que los requerimientos de capital limitan el ingreso de nuevos negocios.

Costos de cambio de proveedor: Los clientes finales son personas que no están sujetas a ningún tipo de contrato que los condicione a comprar productos de una determinada marca de snacks. Asimismo, Arellano Marketing (2014) afirma que la mayor capacidad de adquisición y el aumento de los productos ofertados le dan la capacidad al cliente de exigir más. Por tanto, es sencillo para los consumidores cambiar de proveedor si es que encuentran que la nueva oferta se ajusta mejor a sus necesidades. De esta forma, se facilita la entrada de competidores.

Acceso a canales de distribución: Las galletas dulces, barras de snack y snack de frutas se distribuyen tanto por el canal tradicional (bodegas) como por el canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia), tal como se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico 12:** Canales de distribución de galletas dulces, barras de snack y snack de frutas

**Fuente:** Euromonitor (2019)

En el caso de centros mayoristas y bodegas, estos generalmente solicitan descuentos o plazos de pago extendidos. En el caso de los supermercados, además de requerir buenos descuentos y períodos de pago incluso mayores, establecen como requisito que el proveedor haya estado operando en el mercado durante al menos dos años. En el caso de una nueva marca, esta situación se complica más si es que se sigue una estrategia *push*, ya que el público no se siente motivado a probar el producto y, por tanto, es difícil que los distribuidores deseen ocupar sus anaqueles con un producto poco solicitado. Por tanto, se concluye que, si bien es difícil acceder a los canales de distribución, esta situación puede ser mitigada con campañas publicitarias, por lo que finalmente la amenaza de entrada nuevos participantes es media.

Política gubernamental o legal: Ley de Alimentación Saludable (N.º 30021) obliga a los fabricantes de productos alimenticios a colocar advertencias publicitarias en caso de que sus productos contengan elementos dañinos para la salud en exceso como grasas saturadas, azúcar, grasas trans y sodio. En ese sentido, los nuevos ingresantes deberán adaptar sus procesos para presentar la menor cantidad de advertencias posible y así ser aceptados por los consumidores, quienes demandan productos cada vez más saludables (Euromonitor: 2018). Por tanto, este factor dificulta medianamente el ingreso de participantes nuevos.

A partir de lo expuesto, se determinó que la amenaza de nuevos ingresantes al sector de snacks es media-alta, ya que las dificultades que representan las economías de escala y requerimientos de capital son contrarrestadas con el comportamiento voluble del consumidor respecto a las

marcas, el cual podría ser aprovechado mediante el lanzamiento de campañas publicitarias que incentiven la compra del nuevo producto.

#### 4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En primer lugar, es necesario tener en cuenta las materias primas empleadas en la fabricación de las barras de snack propuestas son principalmente los granos andinos (quinua y kiwicha), frutos secos y frutos deshidratados, ya que estas constituirán el mayor porcentaje del producto y serán las que otorguen diferenciación.

A partir de lo mencionado, se procede a analizar los principales factores que impactan en el poder de negociación de los proveedores:

Concentración del sector de proveedores: Nuestro país es el mayor productor mundial de quinua, ya que, según el diario El Comercio, en el 2016 generó el 53.3% del volumen total con 70, 269 toneladas de este grano. De esta cantidad, el 44.11% (34 969 toneladas) se destinó al mercado nacional. Las principales regiones productoras son Puno, con el 44.4% de la cantidad total, luego se ubican Ayacucho (21%), Apurímac (8.1%), Arequipa (7.8%), Cusco (5%) y Junín (4.8%). Por tanto, existe un número significativo de ofertantes de quinua, pues solo en Puno existen 12 productores, 6 acopiadoras y 8 comercializadoras de este producto, de estas últimas solo tres también se dedican a la exportación (Fairlie: 2016). Sin embargo, se debe considerar que los productores nacionales también podrían dedicarse al mercado exterior, donde pueden ofertar la quinua a mejores precios. Por tanto, se concluye que la suma neta de esta situación le otorga un poder de negociación medio a los productores de quinua.

Insumos sustitutos: En la elaboración de barras de snack, en lugar de granos andinos, pueden emplearse harinas de trigo, arroz, maíz y sémola, cuyo costo por kilogramo es menor; sin embargo, el grado nutricional del producto disminuye si no se usa quinua o kiwicha. Por su parte, los frutos secos y deshidratados no son fácilmente reemplazables, ya que sí es notoria la diferencia entre una barra que contenga trozos de frutos naturales y otra que solo cuente con saborizantes artificiales. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores de granos es medio y el de los ofertantes de frutos secos y deshidratados es alto.

Relevancia del cliente: El sector requiere que se produzca a volúmenes considerables para poder competir con las grandes empresas que actualmente existen. Por tanto, las cantidades de insumos a adquirir son significativas y, de esta manera, el cliente cobra relevancia para el proveedor tanto de granos como de frutos. Por ello, es posible afirmar que el poder de negociación del cliente se ve debilitado, ya que perder a un cliente que consume grandes cantidades de ingredientes significaría una gran pérdida para la empresa ofertante.

Importancia del insumo: Los granos andinos y los frutos secos y deshidratados son la característica diferenciadora del producto final y constituyen casi la totalidad de la masa de este. Por tanto, las características organolépticas y nutricionales dependen directamente de la calidad de los insumos adquiridos, por lo que el éxito del cliente está vinculado a sus proveedores. Así, el proveedor gana poder de negociación.

Integración hacia adelante del proveedor: Dado que los proveedores de granos andinos y fruto no cuentan con la infraestructura para producir barras de snack, es poco probable decidan incursionar en este negocio, pues tampoco cuentan con *know how* del sector. Por tal motivo, el proveedor difícilmente amenazará con convertirse en competidor y pierde poder de negociación.

Con lo explicado en este punto, se concluye que el poder de negociación de proveedores es bajo-medio, ya que existen varios proveedores de granos andinos que abastecen al mercado nacional y es posible reemplazar estos insumos por otras alternativas, pero los granos andinos, junto a los frutos secos, aportan mayor valor nutricional y naturalidad al producto, las cuales son características diferenciadoras.

#### 4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Para determinar la magnitud de esta fuerza se toman en cuenta los siguientes aspectos:

Concentración del sector de los clientes: De acuerdo a datos de Euromonitor International (2019), los clientes importantes del mercado de galletas dulces son las bodegas (60.4%), supermercados (11.5%) e hipermercados (8.5%). La cantidad de bodegas es alta, alcanzando 414 mil a nivel nacional y 129 700 existen en el Lima, con lo que hay 78 personas por cada bodega (RPP: 2016). En el caso de los supermercados e hipermercados, existían 386 en Perú al cierre del 2017, de los cuales 293 se ubican en Lima (Gestión, 2018). Como se puede notar, la cantidad de bodegas es significativa, por lo que estas pierden poder de negociación, ya que es más probable que el ofertante encuentre otro cliente si uno lo rechaza. En el caso del canal moderno, si bien en número son significativos, la mayoría de estos locales pertenecen a Cencosud Perú (Metro y Wong), Supermercados Peruanos (Plaza Veá y Vivanda) o Tottus, por lo que, si un producto es rechazado por una de estas empresas, se pierde el acceso a muchos locales. Por tanto, se concluye que el poder de negociación de las bodegas es bajo en el caso de las bodegas y alto para el canal moderno.

Costo de cambio de proveedor: En el caso de las bodegas, generalmente estas no establecen contrato alguno con los proveedores, ya que adquieren productos de acuerdo a lo que demanden en su área de operación. Por su parte, los supermercados sí establecen vínculos más formales con

sus ofertantes, ya que para estos es más sensible el aseguramiento de la calidad y entrega a tiempo. Por ello, las bodegas pueden cambiar con mayor facilidad de proveedor, con lo que su poder de negociación es mayor que el de los supermercados.

Diferenciación de productos: Los snacks como galletas dulces, barras y frutas procesadas son similares en principio, pero suelen diferenciarse al contar con una fórmula de preparación especial que implica generalmente ingredientes peculiares. Por ello, si un cliente desea cambiar de proveedor, encontrará diferencias en las características organolépticas y en la calidad del producto, que podrían ser inferiores a sus expectativas. Por ello, el cliente pierde poder de negociación en este aspecto.

Como conclusión, el poder de negociación de los clientes principales es medio-alto, ya que los supermercados sí presentan alto poder de negociación, mientras que en el caso de las bodegas es menor.

#### 4.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos se definen en este caso como aquellos que no pertenecen al sector de snacks envasados, pero que sí pueden cubrir la misma necesidad. En este caso, la necesidad es ingerir un pequeño alimento entre comidas para satisfacer temporalmente el hambre. Por tanto, consideramos a las frutas frescas y sándwiches como los sustitutos.

Costo relativo: El precio de una barra de snack promedio oscila entre 0.5 y 1.5 soles, mientras que el precio de la fruta fresca es variable de acuerdo a su tipo y el lugar donde se adquiere (mercado local, supermercado y otros), pero se mantiene en el rango de 0.2 y 1.5 soles por unidad. El precio de los sándwiches está sujeto a las mismas variables que el de la fruta, pero sí es más costoso, generalmente con un precio mayor a 1 sol y menos que 5 soles. Por tanto, el costo de una barra de snack resultar ser igual o menor que el de sustitutos, por lo que estos representan baja amenaza.

Crecimiento del sector del sustituto: Las exportaciones de frutas y hortalizas crecieron en 18% entre noviembre de 2017 y el mismo período del 2018 (Perú21: 2019), mientras que el sector restaurantes aumentó en 5.33% en el mes de enero del presente y acumuló 20 meses de incremento (El Comercio: 2019). Con esto, es posible concluir que los sectores de los sustitutos están en constante crecimiento, lo que demuestra que tienen capacidad para captar más clientes, incluyendo los que actualmente consumen snacks empaquetados.

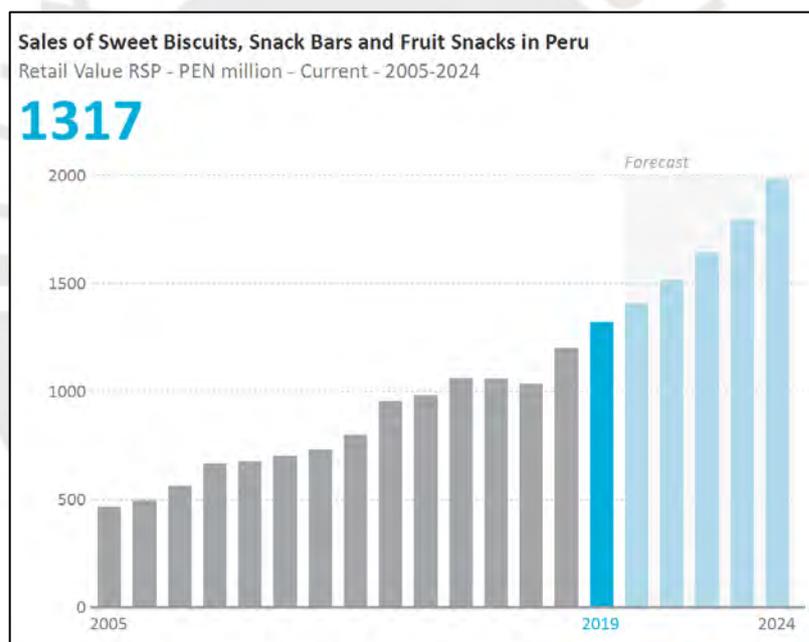
En resumen, la amenaza de productos sustitutos es media, ya que el costo de estos es similar o mayor al de las barras de snack, pero su sector está en crecimiento.

#### 4.5. RIVALIDAD INTERNA

En este punto, según Porter, se deben tomar en cuenta los siguientes ítems:

Concentración del sector: El mercado de galletas dulces, snacks en barra y snacks de frutas está concentrado en cuatro principales compañías, según Euromonitor (2019): Mondelez (24.3%), Alicorp (22.8%), Molitalia (13.2%) y Nestlé (4%). La existencia de pocas compañías con buena participación desincentiva la competitividad, ya que cada una cuenta con una buena porción del mercado y, por lo general, solo deberán preocuparse por evitar que nuevos ingresantes empiecen a invadir el sector.

Crecimiento del sector de la industria: El mercado de galletas dulces, snacks en barras y snack de frutas está en crecimiento incluso desde el 2005, tal como se aprecia en el gráfico 13:



**Gráfico 13:** Evolución de las ventas del sector de snacks  
**Fuente:** Euromonitor International (2019)

Debido a ello, la rivalidad en el sector disminuye, ya que el mercado se expande constantemente y permite crecer a las empresas aun manteniendo su porcentaje participación a lo largo de los años.

Costos fijos o de almacenamiento: La infraestructura necesaria para que las grandes empresas del sector produzcan sus altos volúmenes implica que sus gastos fijos como los de mantenimiento y administrativos sean elevados. Además, en el sector de consumo masivo de alimentos

empaquetados es una necesidad el manejo de inventarios, ya que no es posible vender toda la producción a medida que se genera, ya que existen intermediarios que ayudan a distribuir los productos; por tanto, se generan gastos de almacenamiento. Por ello, dados que los costos fijos y de almacenamiento son significativos, las empresas deberán buscar vender grandes cantidades para generar rentabilidad, incrementando la competitividad en el sector.

Diferenciación: Los snacks de un mismo tipo (como las barras) presentan características similares, pero los ingredientes y la fórmula con que se preparan repercuten en sus características físicas (sabor, olor, color, textura y aspecto) y en su calidad. Por tanto, sí existe diferenciación a un nivel medio. Por ello, la rivalidad no es tan fuerte, porque no todas las compañías ofrecen productos demasiado similares entre sí.

Con lo descrito, se determinó que la rivalidad en el sector es media-baja, ya que, si bien deben contar con altos volúmenes de venta para ser rentables, el mercado está ocupado por grandes empresas con buena participación y que han encontrado estabilidad ofreciendo productos medianamente diferenciados para no competir de manera muy frontal.

## **5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

En esta parte se definirá la visión y misión de la empresa. Además, se realizará un análisis FODA para posteriormente elaborar estrategias y objetivos que conduzcan al éxito de la empresa.

### **5.1. VISIÓN**

Ser una empresa reconocida en el rubro de alimentación saludable, ofreciendo productos de calidad y generando bienestar en la sociedad.

### **5.2. MISIÓN**

Brindar una alternativa saludable y nutritiva para quienes buscan satisfacer su apetito, incorporando ingredientes naturales y novedosos.

### **5.3. ANÁLISIS FODA**

#### **FORTALEZAS**

F1 – Productos más nutritivos: La presencia de granos andinos, frutos secos y frutos deshidratados en la barra le otorga un valor nutricional significativamente mayor respecto a otros snacks, ya que

los mencionados componentes se caracterizan por proporcionar buenas cantidades de proteínas y vitaminas.

F2 – Variedad de productos: Es posible hacer distintas combinaciones de granos andinos (quinua, kiwicha o cañihua) con frutos secos (almendras, maní, pecanas, nueces, castañas, etc.) y frutos deshidratados (arándano, manzana, durazno, dátiles, pasas, guindones, entre otros). Ello amplía la cartera de productos que se pueden ofrecer y así ajustarse mejor a los requerimientos de los clientes.

F3 – Buena promoción: Para incursionar en el mercado se recurrirá a campañas publicitarias, degustaciones gratuitas, asistencia a ferias y otras estrategias de promoción que permitirán posicionar con mayor rapidez el producto.

#### OPORTUNIDADES

O1 - Tendencia saludable: Como se explicó en el análisis del factor sociocultural, en la actualidad los consumidores peruanos buscan alimentos saludables, con poco procesamiento y que contengan bajo nivel de grasas, carbohidratos y azúcar.

O2 – Crecimiento del sector: De acuerdo a Euromonitor (2019), la venta de barras de snack ha ido incrementando sostenidamente, siendo la tasa anual de crecimiento compuesto (CAGR) igual a 7.7% entre 2014 y 2019, proyectándose el mismo valor para los próximos 5 años.

O3 – Clientes con mayor capacidad adquisitiva: Según lo observado en el análisis económico, el ingreso disponible y el gasto por hogar están en aumento. Además, el análisis demográfico determinó que, en Lima metropolitana, las personas están mejorando su nivel socioeconómico, ya que cada vez son menos aquellos que pertenecen al NSE D, mientras que el NSE B va recibiendo a nuevos integrantes.

#### DEBILIDADES

D1 – Poco reconocimiento: Por ser una nueva empresa que incursiona en el mercado de snacks, en donde existen marcas líderes con gran trayectoria, será difícil comenzar a ganar clientes.

D2 – Falta de *know how*: Dado que no se tiene experiencia en el sector de snacks o productos similares, existe un mayor riesgo en cometer errores de negociación y operación.

D3- Mayores costos de operación: El nivel de estandarización de procesos e infraestructura de las grandes empresas del sector es difícil de alcanzar, pues requieren de inversiones demasiado elevadas. Por tanto, es probable que no se logre los mismos costos bajos de producción, lo que podría repercutir en la utilidad o en el precio para competir.

## AMENAZAS

A1 – Crecimiento del sector de sustitutos: Se consideraron como sustitutos de los snacks a las frutas y sándwiches, ya que satisfacen la misma necesidad: apetito entre comidas. El sector de las frutas está en crecimiento, ya que las exportaciones aumentaron en 18% entre noviembre de 2017 y 2018; por su parte, el sector restaurantes creció en 5.33% en enero de este año, acumulando 20 meses consecutivos en positivo. Esto puede resultar una amenaza, ya que si el sector de los sustitutos sigue en aumento limitará el mercado de snacks empaquetados.

A2 – Ley de alimentación saludable: La ley 30021, mediante su “Manual de advertencias publicitarias” exige a los productores de alimentos empaquetados la inclusión de etiquetas octogonales que adviertan el contenido excesivo de sustancias como: grasas saturadas, azúcares, sodio y grasas trans. Esto representa una amenaza porque condiciona la manufactura de los snacks para contar con la menor cantidad de octógonos posible e influye en la percepción del consumidor sobre el producto y la empresa en general.

A3 – Promoción de exportación de granos andinos: El organismo Sierra Exportadora y el Ministerio de Agricultura y Riego constantemente promueven la exportación de productos andinos como los granos (quinua, kiwicha y cañihua). En ese sentido, los agricultores y acopiadores nacionales que destinan sus productos al mercado local podrían ser motivados a apuntar al exterior, ya que generalmente se encuentran mejores precios de venta. Con ello, se reduce la cantidad de materia prima disponible para el proyecto y, en el peor de los casos, se tendría que importar, lo cual resultaría más costoso y arriesgado.

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Para la elaboración de esta matriz se tomará en cuenta la siguiente escala.

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

**Tabla 3:** Escala de puntajes - matriz EFI  
Elaboración propia

A continuación, se muestran las ponderaciones y puntajes asignados a cada factor interno:

N°	Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Productos más nutritivos	19%	3	0.57
F2	Variedad de productos	16%	4	0.64
F3	Buena promoción	17%	3	0.51
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Poco reconocimiento	17%	1	0.17
D2	Falta de <i>know how</i>	16%	2	0.32
D3	Mayores costos de operación	15%	2	0.30
TOTAL		100%		<b>2.51</b>

**Tabla 4:** Matriz EFI  
Elaboración propia

#### MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Para el desarrollo de esta matriz también es necesario definir la escala con que se asignarán las puntuaciones.

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

**Tabla 5:** Escala de puntajes - Matriz EFE  
Elaboración propia

En seguida, se presentan los cálculos respectivos de la matriz de factores externos:

N°	Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Tendencia saludable	17%	4	0.68
O2	Crecimiento del sector	17%	3	0.51
O3	Clientes con mayor capacidad adquisitiva	17%	4	0.68
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Crecimiento del sector de sustitutos	16%	2	0.32
A2	Ley de alimentación saludable	17%	1	0.17
A3	Promoción de exportación de granos andinos	16%	2	0.32
TOTAL		100%		<b>2.68</b>

**Tabla 6:** Matriz EFE  
Elaboración propia

## MATRIZ EFI-EFE

Con los resultados obtenidos, se realiza la matriz I-E y se encontró que la empresa a proponer cae en el cuadro V, al que corresponde una estrategia de mantenerse en el sector mediante estrategias de desarrollo de productos y mercado.

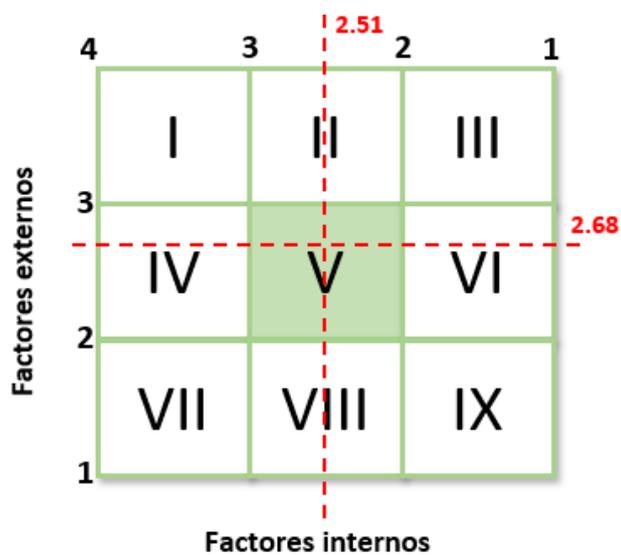


Gráfico 14: Matriz I-E  
Elaboración propia

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Productos más nutritivos	D1. Poco reconocimiento
	F2. Variedad de productos	D2. Falta de <i>know how</i>
	F3. Buena promoción	D3. Mayores costos de operación
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Tendencia saludable	<b>F1 – O3:</b> Diferenciar el producto incluyendo ingredientes altamente nutritivos pese a un ligero aumento del costo.	<b>D1-O1:</b> Lanzarse al mercado como una alternativa diferente y saludable, para lograr un posicionamiento distinto al resto de snacks en la mente del consumidor.  <b>D3-O2:</b> Aprovechar el crecimiento del sector para producir en mayor cantidad y aprovechar economías de escala.
O2. Crecimiento del sector	<b>F2-O2:</b> Ofrecer variedad para abarcar más mercado.	
O3. Clientes con mayor capacidad adquisitiva	<b>F3-O1:</b> Hacer publicidad masiva para llegar a más personas que buscan productos saludables.	
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Crecimiento del sector de sustitutos	<b>F1-A2:</b> Ofrecer productos bajos en sustancias dañinas para evitar presentar octógonos de advertencia	<b>D1-A2:</b> Formular el producto de manera que se eviten los octógonos de advertencia y así ganar aceptación por parte del cliente.  <b>D3-A3:</b> Entablar buena relación de largo con los proveedores de granos para lograr descuentos y asegurar el abastecimiento de estos ingredientes.
A2. Ley de alimentación saludable	<b>F2-A3:</b> Diversificar los ingredientes del producto para reducir el riesgo de quedarse sin aprovisionamiento.	
A3. Promoción de exportación de granos andinos	<b>F3-A1:</b> Realizar alta publicidad para que los consumidores recuerden el producto y no lo sustituyan.	

**Tabla 7:** Matriz Foda  
Elaboración propia

#### 5.4. ESTRATEGIA GENÉRICA

Luego de analizar el FODA, las 5 fuerzas de Porter en el micro entorno y los factores del macro entorno, se concluye que la estrategia genérica es la de **diferenciación**, ya que competir frontalmente contra las empresas que cuentan con gran infraestructura y eficiencia en costos no sería viable. Por otro lado, Arellano Marketing (2014) afirma que el 62% de los clientes peruanos cambian de marca debido a que perciben mayor valor y, si tomamos la tendencia de alimentación saludable, un producto nutritivo con ingredientes naturales es más apreciado por el público. Esta estrategia se basará en los siguientes pilares:

- Investigación de mercados constante para ajustarse a las nuevas tendencias y así satisfacer en mayor medida las necesidades de los consumidores.
- Alta promoción de los productos para dar a conocer sus beneficios y ventajas respecto a los demás snacks.
- Flexibilidad operativa y organizacional para adaptarse a los cambios del mercado.
- Diversificar los medios de distribución, comenzando en el canal tradicional e incursionando en el moderno en el mediano plazo.

#### 5.5. OBJETIVOS

Los objetivos que se presentan a continuación serán de utilidad para guiar a la empresa de una manera cuantificable.

##### a) Objetivos financieros

- Tener un período de recupero de inversión menor al horizonte del proyecto (5 años).
- Superar el 20% en la tasa de retorno sobre la inversión dentro del plazo de 5 años.
- Incrementar las ventas en 15% interanual a partir del segundo año.

##### b) Objetivos Estratégicos

- Lograr una participación del 15% del mercado de barras de snack saludables dentro de los 5 años de operación.
- Reducir el porcentaje de defectuosos a un valor inferior al 1% dentro de los primeros 5 años de producción.

## 6. CONCLUSIONES

- La economía nacional en el 2019 muestra un panorama favorable para el emprendimiento de negocios, ya que indicadores clave como el PBI, producción nacional, ingreso disponible por hogar y gasto promedio por hogar han mantenido crecimiento constante en los últimos 5 años.
- Lima metropolitana es un lugar estratégico para emprender el negocio de barras energéticas, ya que la evolución de los niveles socioeconómicos en esta zona muestra que cada vez un mayor porcentaje de personas pertenecen a NSE A, B y C. Esto se traduce en mayor capacidad adquisitiva de los consumidores que residen en Lima.
- Existe una buena oportunidad para los negocios que ofrecen productos nutritivos, ya que el consumidor peruano muestra tendencia hacia una alimentación saludable, con bajo contenido en grasa y azúcar. Por el contrario, buscan una dieta que contenga frutas y verduras.
- Los medios virtuales representan una gran oportunidad para promocionar y vender el producto, ya que el sector retail ha mostrado un incremento de 191% entre 2012 y 2017 en lo que respecta a las ventas en línea.
- Las fuerzas de Porter con mayor intensidad en el microentorno son la amenaza de entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes. Ante ello, es posible aplicar estrategias de fidelización del cliente y entablar relaciones a largo plazo con proveedores clave.
- La estrategia genérica a aplicar es la de diferenciación, la cual debe estar acompañada de una adecuada campaña publicitaria para destacar el mayor valor nutricional de la barra energética respecto a sus competidores. De esta manera, se podrá competir con las grandes empresas que tienen eficiencia en costos, pero cuyo producto no incluye ingredientes nutritivos.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEYDA, Estefani

2014 *Estudio de prefactibilidad para la producción y la comercialización de galletas a base de granos andinos en Lima metropolitana enfocada a los niveles socioeconómicos B y C*. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Consulta: 19 de julio de 2020.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/5987>

ÁLVAREZ, Aldo, Dennis LÓPEZ y Raquel CHAFLOQUE

2018 *Conducta ambiental en estudiantes universitarios del Perú* [encuesta]. Lima: Universidad San Martín de Porres – Fondo Editorial. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/LIBRO-CONDUCTA-AMBIENTAL-final-con-ISBN-y-CB-28-noviembre.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2018 *Niveles Socioeconómicos 2018* [diapositiva]. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2017 *Niveles Socioeconómicos 2017* [diapositiva]. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-lima/economia/apuntes/apeim-nse-2017-nse/1324223/view>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2016 *Niveles Socioeconómicos 2016* [diapositiva]. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2015 *Niveles Socioeconómicos 2015* [diapositiva]. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2014 *Niveles Socioeconómicos 2014* [diapositiva]. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2013 *Niveles Socioeconómicos 2013* [diapositiva]. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<https://issuu.com/eferrelc./docs/apeim-nse-2013>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2018 *Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta: 20 de abril de 2019.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/ca\\_p01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/ca_p01.pdf)

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)

2018 *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Lima, p. 107 Consulta: 25 de abril de 2019.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

CARRANZA, César y Stiwart SICHEZ

2017 *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una empresa productora y exportadora de barras energéticas de quinua a Estados Unidos*. Tesis para optar por el título profesional de ingeniería industrial. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ingeniería, Escuela Académica Profesional de Ingeniería Industrial. Consulta: 19 de julio de 2020.

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10127/Carranza%20Torres%2C%20C%3%A9sar%20Roberts%3B%20Sichez%20Nierto%2C%20Stiwart%20Leonardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CHÁVEZ, Bryan

2014 *Estudio de prefactibilidad de una planta productora de hojuelas de tarwi y quinua para el mercado peruano*. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Consulta: 19 de julio de 2020.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/6013>

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA (CPI)

2019 *Perú: Población 2019* [reporte]. Lima. Consulta: 26 de agosto de 2019.

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

MINISTERIO DE SALUD

2017 Decreto Supremo N°.012-2018-SA. Lima, 16 de junio. Consulta: 26 de agosto de 2019.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-manual-de-advertencias-publicitarias-en-el-marco-de-decreto-supremo-n-012-2018-sa-1660606-1>

EL COMERCIO

2019 “BCR: Inversión privada crecerá 6,5%”. *El comercio*. Lima, 9 de febrero. Consulta: 25 de abril de 2019.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-inversion-privada-crecera-6-5-noticia-605901>

EL COMERCIO

2014 “El 62% de los peruanos es infiel a las marcas”. *El comercio*. Lima, 10 de septiembre. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/62-peruanos-infiel-marcas-176893>

EUROMONITOR INTERNATIONAL

2018 *Consumer Lifestyles in Perú*. Consulta: 26 de junio de 2019.

<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>

EUROMONITOR INTERNATIONAL

2019 *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Perú*. Consulta: 26 de junio de 2019.

<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>

EUROMONITOR INTERNATIONAL

2019 *Company Shares*. Consulta: 26 de junio de 2019.

<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>

FAIRLIE

2016 *La quinua en el Perú, cadena exportadora y políticas de gestión ambiental*. Lima: INTE-PUCP. Consulta: 27 de agosto de 2019.

[http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/07/Nro\\_6\\_Fairlie\\_quinua\\_Per%C3%BA.pdf](http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/07/Nro_6_Fairlie_quinua_Per%C3%BA.pdf)

FERNÁNDEZ, Neida

2019 *Proyecto de Inversión para la Instalación de una empresa Productora y Comercializadora de Barras Proteicas a Base de Proteína de Pescado y Cereales Andinos en la Ciudad de Arequipa*. Tesis para optar por el título profesional de ingeniería industrial. Arequipa: Universidad Católica San Pablo, Facultad de Ingeniería y Computación, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial. Consulta: 19 de julio de 2020.

<https://pdfs.semanticscholar.org/a699/e41c18ae51b7b00f0edaf96afdaca574c98c.pdf>

GESTIÓN

2017 “Perú se mantiene como primer productor y exportador mundial de quinua y supera a Bolivia”. *Gestión*. Lima, 25 de diciembre. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://gestion.pe/peru/peru-mantiene-primer-productor-y-exportador-mundial-quinua-y-supera-bolivia-223502-noticia/>

GESTIÓN

2018 “Canal minorista moderno cerró el 2017 con 386 locales en el Perú”. *Gestión*. Lima, 24 de enero. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://gestion.pe/economia/canal-minorista-moderno-cerro-2017-386-locales-peru-225518-noticia/>

HORNA, Jennifer y otros

2019 *Elaboración y comercialización de barras nutritivas de cúrcuma y moringa*. Trabajo de investigación para optar por el grado académico de bachiller en Administración de Empresas. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Consulta: 19 de julio de 2020.

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9190/1/2019\\_Horna-Salda%C3%B1a.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9190/1/2019_Horna-Salda%C3%B1a.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2019* [informe]. Lima. Consulta: 26 de agosto de 2019.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_trimestral.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2018 *Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta: 20 de abril de 2019.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1530/libro.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Producto Bruto Interno Trimestral* [informe]. Lima, pp. 27. Consulta: 23 de abril de 2019.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_trimestral\\_mayo2019.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019 *Producción nacional junio 2019* [informe]. Lima. Consulta: 25 de abril de 2019.

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_tecnico\\_produccion\\_nacional.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_produccion_nacional.pdf)

KANTAR

2019 *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable* [informe]. Lima. Consulta: 26 de junio de 2019.

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

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

2019 *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022*. Lima, p.74. Consulta: 23 de abril de 2019.

[https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)

NIELSEN

2016 *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar en Latinoamérica* [informe]. Lima. Consulta: 26 de junio de 2019.

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

## NIELSEN

2017 *Consumo online en Perú* [informe]. Lima. Consulta: 26 de junio de 2019.

<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2017/consumo-online-en-peru/>

## RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

2016 “ABP: En lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil”. *RPP: noticias*. Lima, 27 de enero. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>

## PERÚ 21

2019 “AGAP: Las frutas y hortalizas frescas lideran las agroexportaciones a noviembre de 2018”. *Perú 21*. Lima, 9 de enero. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://peru21.pe/economia/agap-frutas-hortalizas-lideran-agroexportaciones-noviembre-2018-452082-noticia/>

## RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ

2014 “Solo el 38% de los peruanos son fieles a las marcas”. *RPP: noticias*. Lima, 09 de septiembre. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://rpp.pe/economia/economia/arellano-marketing-solo-el-38-de-peruanos-son-fieles-a-las-marcas-noticia-724030>

## ROJAS, Alicia

2019 “Ley de plásticos: todo lo que debes saber sobre el cobro de bolsas”. *El comercio*. Lima, 2 de agosto. Consulta: 27 de agosto de 2019.

<https://elcomercio.pe/peru/ley-plasticos-debes-cobro-bolsas-establecimientos-agosto-noticia-ecpm-631782>