

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO SOBRE EL SECTOR DE SNACKS DULCES
Y SALADOS EN PERÚ**

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

AUTOR

Stefany Graciela Goodman Gallo Ruiz

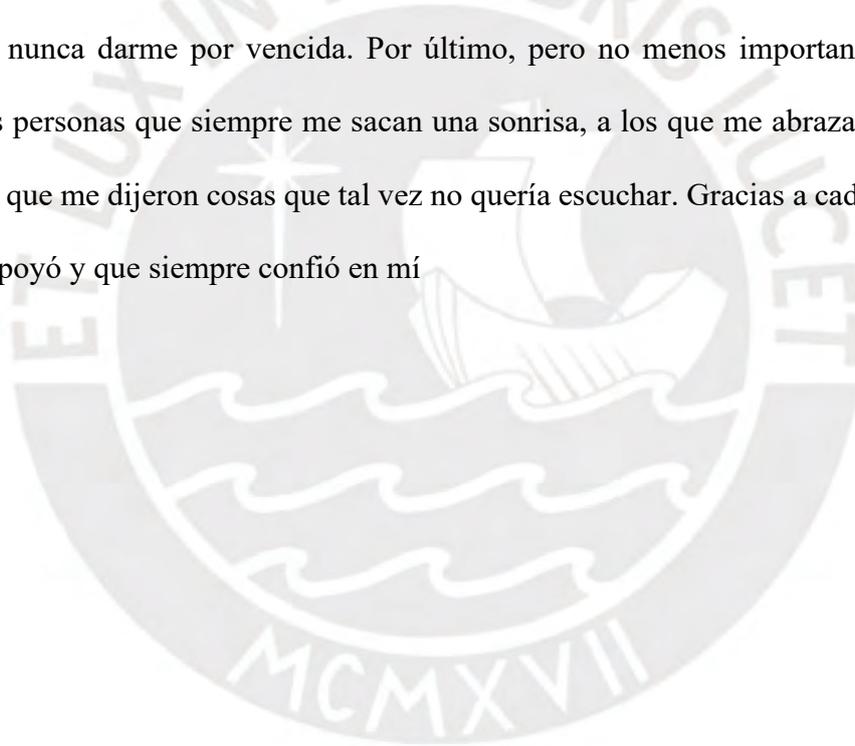
ASESOR:

Víctor Martín Barinotto León

Lima, Diciembre, 2021

Agradecimientos

Agradezco a toda mi familia por haberme apoyado desde que inicié la carrera. A mis padres que por más que el camino fue duro siempre supieron traerme calma. A mi hermano, que siempre me apoya sin importar las circunstancias. A mis abuelos y a mis tíos que siempre saben cómo sacarme una sonrisa. También agradezco a mi asesor Víctor Martín Barinotto León, por haberme guiado a través con la presente investigación. Desde que ingresé a la PUCP supe que el camino iba a ser difícil, que iba a requerir mucho esfuerzo y dedicación lo cual pude confirmar con los años, es por eso que también quiero felicitarme a mí, por el trabajo duro que realicé y por nunca darme por vencida. Por último, pero no menos importante, quiero dar gracias a esas personas que siempre me sacan una sonrisa, a los que me abrazaron cuando lo necesité y los que me dijeron cosas que tal vez no quería escuchar. Gracias a cada persona que siempre me apoyó y que siempre confió en mí



Dedicatoria

A mi mamá Roxana, a mi papá Nathan y a mi hermano Juan Alberto, por siempre confiar en mi e impulsarme. A mis abuelos, mis primos y a mis tíos por siempre apoyarme. Por último, me gustaría dedicarle este trabajo a mi tía Isabel que me apoya desde lejos.



RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la pandemia del Covid-19 muchas tendencias han cambiado dentro del mercado peruano. Un claro ejemplo de lo mencionado es el consumo de snacks. Según el gerente general de Grams, “El consumo de snacks en Perú es de 3.5 kg per cápita al año lo cual implica que el mercado tiene gran oportunidad de crecimiento” (Diario El Comercio 2016). Dicho crecimiento se debe, entre otras cosas, al constante tiempo que las personas pasan en casa. Esta investigación tiene como propósito estudiar el mercado mencionado.

En el primer capítulo se abordará una introducción del sector de snacks en Perú en la cual se tocarán puntos como ¿Qué es un snack?, la situación en el mercado internacional del producto, entre otros. En el capítulo dos, se usará un análisis PESTEL, en el cual se explicará el macroentorno, factor ambiental, factor tecnológico, entre otros.

En el capítulo tres se evaluarán temas del microentorno del mercado de snacks en Perú a través de las cinco fuerzas de Porter.

Por último, en el capítulo cuatro se explicarán puntos relacionados con el planeamiento estratégico, de las empresas que se encuentren mejor posicionadas en el mercado peruano de snacks, lo que incluye abordar la misión, visión, Matriz Foda, Matriz BCG, entre otros, de cada una de ellas.

Tabla de contenidos

Índice de tablas	v
Índice de anexos.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Capítulo 1. Introducción del sector de snacks en Perú	1
1.1 Qué es un snack.....	1
1.2 Mercado internacional de snacks	1
1.3 Propuesta de valor	3
1.4 Variedades snacks	4
1.5 Principales marcas de snacks en Perú	7
1.6 Beneficios de los snacks.....	8
Capítulo 2. Análisis de Macroentorno	10
2.1 Factor Político.....	10
2.2 Factor económico	12
2.3 Factor Demográfico	14
2.4 Factor Social y Cultural.....	17
2.5 Factor Ecológico.....	18
2.6 Factor Legal.....	20
2.7 Factor Tecnológico	22
Capítulo 3. Análisis del Microentorno.....	25
3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	25
3.2 Poder de Negociación de los Compradores	27
3.3 Amenaza de productos sustitutos	30
3.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	34
3.5 Rivalidad entre Competidores	39
Capítulo 4. Planeamiento Estratégico	45
4.1 Visión.....	45

4.2 Misión.....	46
4.3 Valores.....	47
4.4 Análisis de Stakeholders.....	49
4.5 Matriz de posicionamiento estratégico.....	51
4.6 Matriz BCG.....	53
4.7 Matriz EFI.....	55
4.8 Matriz EFE.....	56
4.9 Análisis FODA.....	57
4.10 Estrategia genérica.....	60
4.11 Objetivos estratégicos.....	61
4.12 Modelo Canvas.....	62
Capítulo 5. Conclusiones sobre la viabilidad de la industria de snacks dulces y salados.....	65
Capítulo 6. Recomendaciones sobre la viabilidad de la industria de snacks dulces y salados	67
Referencias Bibliográficas.....	68

Índice de tablas

Tabla 1 Puntaje de las FF y de las FI.....	52
Tabla 2 Puntaje de las VC y de las EE.....	52
Tabla 3 Matriz EFI.....	56
Tabla 4 Matriz EFE.....	57
Tabla 5 Matriz FODA.....	59

Índice de anexos

Anexo 1: Tabla para la determinar pesos de la Matriz EFI	85
Anexo 2: Tabla para la determinar pesos de la Matriz EFE	86



Índice de figuras

Figura 1 Formas de encontrar nuevos snacks	3
Figura 2 Cómo ayuda el consumo de snacks a las personas.....	4
Figura 3 Clasificación de snacks.....	6
Figura 4 Proyección del PBI peruano	13
Figura 5 Generaciones representativas	14
Figura 6 Ingreso promedio por nivel socioeconómico	15
Figura 7 Estructura socioeconómica según zonas geográficas	16
Figura 8 Octógonos de nutrición.....	21
Figura 9 Porcentaje de empresas en Perú que realizan Ecommerce	23
Figura 10 Preferencia de golosinas en Lima.....	28
Figura 11 Porcentaje de galletas dulces más consumidas en Perú.....	32
Figura 12 Valor de mercado del segmento de los snacks salados brasileño, colombiano y mexicano en millones de dólares	33
Figura 13 Productos más comprados en Internet.....	35
Figura 14 Expediente de solicitud a presentar ante la DIGESA	36
Figura 15 Ejemplo de rotulado para snacks	37
Figura 16 Curva S de aprendizaje.....	38
Figura 17 Zonas industriales en Lima.....	39
Figura 18 Pareto de las empresas líderes en sector snacks	40
Figura 19 Ingresos de Alicorp por sectores 2020	41
Figura 20 Consumo de Sublime en Perú.....	41
Figura 21 Crecimiento de consumo de snacks en Perú.....	43
Figura 22 Matriz de Interesados	51
Figura 23 Puntos que cortan el eje x e y de la matriz PEYEA	53
Figura 24 Matriz PEYEA.....	53
Figura 25 Matriz BCG	54
Figura 26 Matriz Interna-Externa	58
Figura 27 Modelo Canvas.....	63

Capítulo 1. Introducción del sector de snacks en Perú

1.1 Qué es un snack

Según la RAE un snack es aquel alimento pequeño que se consumen los estudiantes o personas que trabajan entre las comidas principales del día. (Real Academia Española 2020). Por otro lado, según el concepto de Mondelez International, un snack es un refrigerio conveniente y delicioso que a las personas les gusta comer. Son parte de la vida diaria y proporciona combustible, energía o un impulso para arrancar tu día (State of Snacking 2020). AiniaForward, explica que la mayor parte de las personas asocian los snacks a productos lácteos, frutos secos, untables, verduras y/o frutas y dulces (AiniaForward 2018).

Se puede concluir que un snack es aquel alimento que se puede consumir entre comidas para saciar el hambre de forma efímera y/o dar energía a las personas. Los snacks pueden ser dulces o salados. Entre los principales snacks se encuentran las papitas, galletas, frutos secos, chocolates, entre otros. Cabe resaltar que generalmente se asume que la mayoría de los snacks no son buenos para la salud, pero también existen snacks saludables los cuales se diferencian de los productos comunes en sus insumos ya que estos son naturales.

1.2 Mercado internacional de snacks

El mercado de snacks alrededor del mundo está creciendo debido al confinamiento. Según el diario Gestión, Estados Unidos es el país que más consume snacks en comparación con el resto del mundo. Para el 2025 USA representará un monto en ventas de snacks de aproximadamente US\$ 5,300 (Gestión 2019). Debido a la nueva realidad, lo cual incluye al trabajo remoto y la constante estadía en casa, es que el consumo de los mencionados ha aumentado. Según la investigación “State of Snacking” realizada por Mondelez International, el 48% de adultos ha incrementado el consumo de snacks. Además de eso, los millenials

alrededor del mundo prefieren consumir comidas rápidas y pequeñas, snacks, en lugar de comidas o almuerzos (Mondelez International 2020).

Mondelez International indica que cada continente posee diferentes estilos de consumo de snacks. Por ejemplo, en Norte América las chips o también llamadas papitas fritas lideran el mercado con un consumo del 65% más de una vez por semana. En segundo lugar, se encuentra el chocolate, con un crecimiento del 57%. Por otro lado, en Europa, las galletas saladas presentan un crecimiento del 47% y las papitas fritas del 45%. En Asia, Medio Oriente y África, se tiene a consumir más galletas saladas, 65% de crecimiento, y snacks tradicionales. Finalmente, en América Latina no se muestra cambios en la tendencia de consumo de snacks. Sin embargo, LATAM presenta un crecimiento del 89% en snacks saludables. Cabe mencionar que cada vez los clientes buscan que los alimentos que consumen sean hechos con insumos naturales, esto debido a que la tendencia Fitness está creciendo a pasos agigantados.

Cabe mencionar que el Covid-19 ha logrado que el 40% de consumidores de snacks realicen sus compras a través de la web y el 38% prefiere que los mencionados les lleguen a sus casas en lugar de ir a un establecimiento a comprarlos. Además, Mondelez International menciona que el 59% de las personas ha probado nuevos tipos de snacks y el 43% los encuentra navegando por la web. En la siguiente imagen se muestra cómo es que los “snackers” encuentran los productos que requieren (Mondelez International 2020).

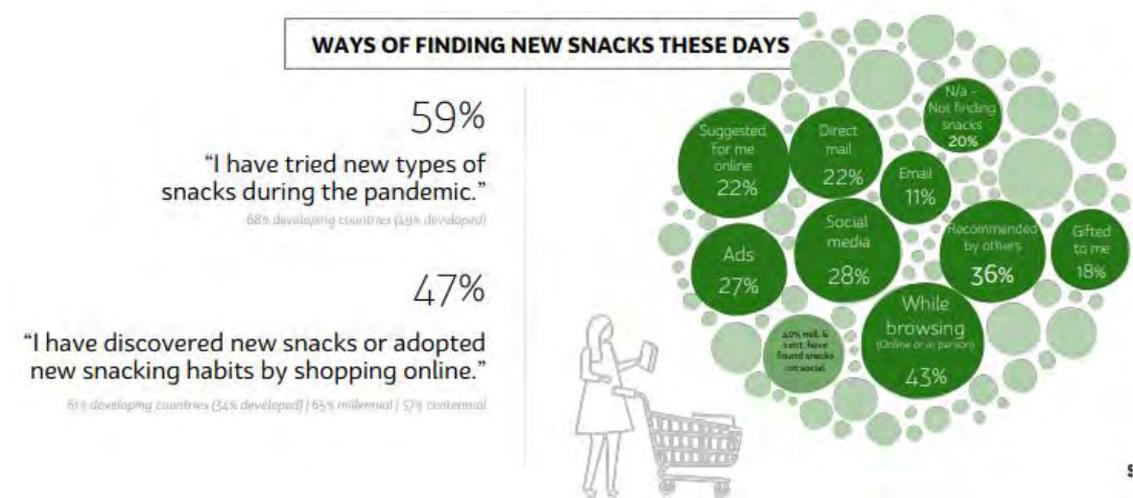


Figura 1 Formas de encontrar nuevos snacks
Fuente: Mondelez International

En resumen, el mercado de snacks está creciendo alrededor del mundo. La repercusión que el confinamiento ha tenido sobre el mencionado sector del mercado ha sido favorable, ya que ha impulsado con mayor fuerza el consumo de los mencionados. Los snacks están en constante innovación ya que están en la búsqueda e implementación de una tendencia saludable.

1.3 Propuesta de valor

Los snacks no solo son alimentos que calman el hambre o que, según algunas fuentes, dañan la salud. Los snacks tienen un valor agregado que depende de la perspectiva del consumidor, la cual no es fija, ya que los consumen por diferentes motivos, en diferentes lugares y a horas diferentes.

En primer lugar, según Mondelez International, comer snacks ayuda a los consumidores a sentirse bien y a tener energías, en otras palabras, alimentan no solo su cuerpo sino su mente y alma. En base a lo mencionado, se deben explicar dos puntos importantes que son: Los snacks como máquinas del tiempo y los snacks como alimento del alma. Se dice que los snacks actúan como máquinas del tiempo ya que debido al confinamiento las relaciones sociales han disminuido en gran cantidad por lo que el 59% de consumidores tienden a comprar marcas de

snacks que les traen recuerdos apreciados de su infancia y que les traen buenos recuerdos, según la fuente mencionada. Por otro lado, se dice que los snacks alimentan el alma ya que la mayoría los consume viendo películas, series o incluso en sus refrigerios, la fuente menciona que para el 64% del mercado la hora del almuerzo se resume en dos palabras, paz y tranquilidad (Mondelez International 2020).

Además, los snacks no solo presentan valor agregado por el lado mencionado, sino también porque buscan innovarse constantemente. La mayor innovación en este sector es el aumento de uso de insumos naturales. A pesar de que, debido al Covid-19, las personas se enfocaron más en consumir alimentos naturales y de mayor calidad, el término de la pandemia no significará el fin de la mencionada tendencia.

En conclusión, el mercado de snacks no solo está creciendo, sino que también está innovando. Dicho alimento, sea saludable o no presenta un valor agregado muy importante para el consumidor el cual consiste en alimentar su alma.



Figura 2 Cómo ayuda el consumo de snacks a las personas
Fuente: Mondelez International

1.4 Variedades snacks

El mercado de snacks es muy amplio. Existen diversas clasificaciones dependiendo del motivo por el que se consumen o incluso de que insumos se usaron para prepararlos. Según

Mondelez International, los snacks se dividen en las siguientes categorías: papitas fritas, canchita; galletas saladas; chocolates; bizcochos y galletas dulces; frutas; pasteles dulces y dulces de panadería; barras de cereal; frutas; chicles y caramelos masticables y helado (State of Snacking 2020:17). Para la evaluación de variedades de snacks en Perú se dividirán los snacks en 3 grupos, los cuales son dulces, salados y saludables.

Dentro del grupo de los snacks dulces se encuentran los caramelos, chupetines, gomitas, chocolates, galletas con relleno o sin relleno, entre otros. Esta categoría abarca productos que poseen alto porcentaje de azúcares y de grasas saturadas. Según el CPI, dos de las categorías mencionadas son las más consumidas por el mercado peruano las cuales son el chocolate y las galletas dulces. El chocolate tiene una participación de mercado del 69.7% y las galletas dulces, un 66.5%, cabe resaltar que el 82% de las personas compran los snacks mencionados en bodegas. El chocolate más consumido por los peruanos es el chocolate de leche Sublime, con un 56% de participación, de la empresa Nestlé y la marca de galletas más consumidas es casino, con una participación del 10.6%, de la empresa Alicorp (Consumo Lima 2012).

Dentro del grupo de los snacks salados podemos a las papitas fritas, doritos, Cheetos, galletas saladas, entre otros. Esta categoría se caracteriza por presentar gran cantidad de sal, saborizantes y colorantes. Según el CPI, de los snacks salados mencionados las galletas saladas se llevan un 77.7% del mercado y los snacks como papitas fritas, doritos, frutos secos, se llevan el 68.3% de la participación. Las galletas saladas más consumidas en Perú son las galletas Ritz, de Mondelez International, con una participación de mercado del 29.7%, seguida por las galletas Soda-Field, de la empresa Mondelez International, con una participación del 27.3% (Consumo Lima 2012)

Por último, dentro del grupo de los snacks saludables existen varios subgrupos, pero para la presente explicación se dividirá en dos especialmente, dulces y salados. Esta categoría se caracteriza por usar como ingredientes frutas o verduras para la producción del alimento. Una

marca reconocida y experimentada en el mercado de los snacks naturales es Dyfferent ya que realizan barras de maní, palitos horneados de quinua, cereal de garbanzos entre otros. Cabe resaltar que las marcas que producen estos tipos de snacks están en constante innovación y que buscan usar insumos de la más alta calidad y lo más naturales posibles combinando frutas o verduras para obtener nuevos sabores. Esta categoría de snacks ha aumentado en un 50% la aceptación dentro del mercado peruano. Según una investigación realizada por Aina Forward, el 73% de personas prefieren que los snacks estén preparados a base de frutas, el 55% a base a quinua, el 47% a base de frutos secos y el 41% a base de aloe vera. Cabe resaltar si bien este tipo de snacks está mayormente conformado por marcas nuevas, el 60% del mercado prefiere que los snacks de marcas ya existentes cambien sus insumos (Agencia Agraria de Noticias 2017).

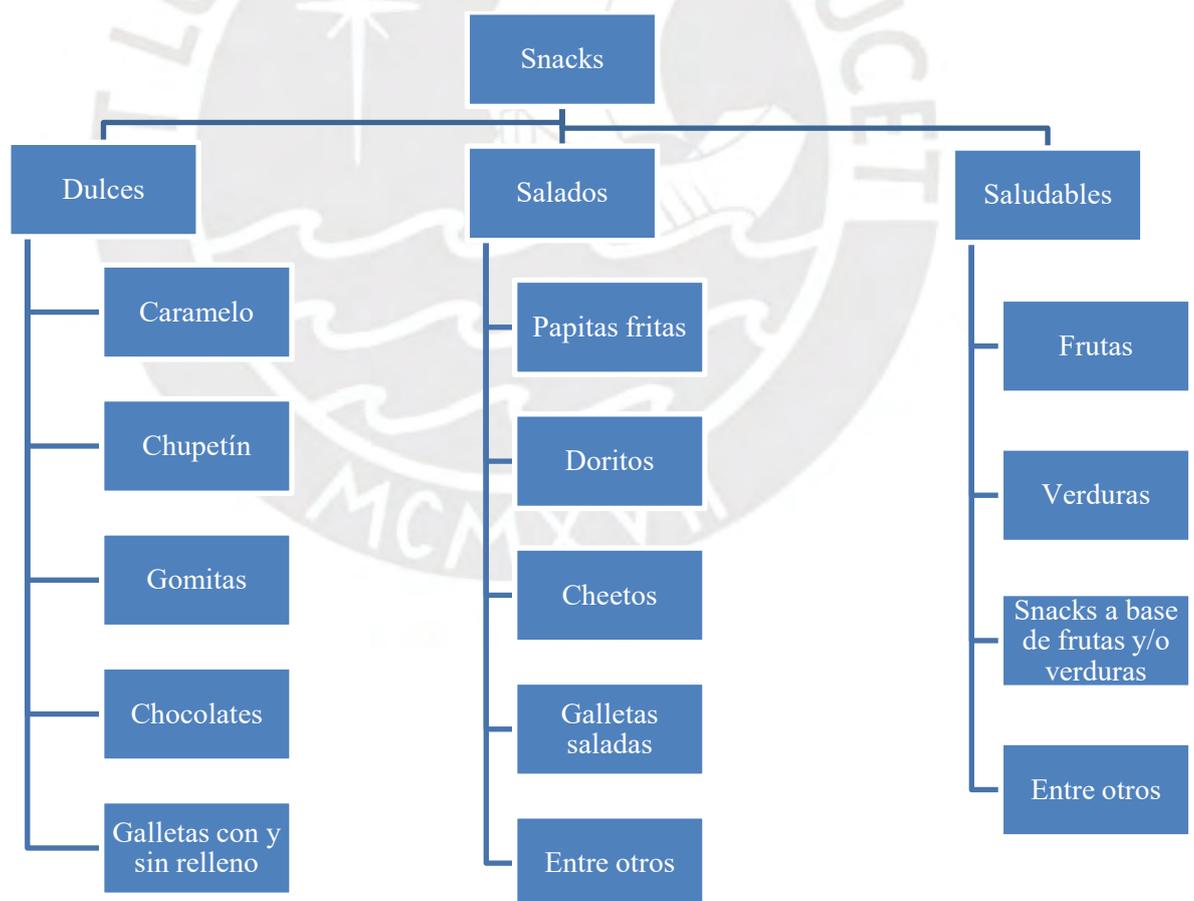


Figura 3 Clasificación de snacks

1.5 Principales marcas de snacks en Perú

Según el diario Gestión, las siguientes empresas ofertantes de snacks son las que tienen mayor participación de mercado en Perú: Mondelez International, Nestlé, Pepsico Foods y Alicorp. Estas generan valor agregado al sector de snacks en Perú ya que no buscan solo ofrecer sus productos, sino que a través de sus valores y misión buscan generar en el consumidor una experiencia de satisfacción. Cada empresa se diferencia de la otra de modo que buscan satisfacer al cliente desde perspectivas diferentes, por ejemplo, Mondelez International busca crear un buen hábito de consumo de snacks. Por otro lado, Nestlé busca contribuir de forma adecuada a los hábitos alimenticios de sus clientes a través de sus snacks elaborándolos de la mejor forma.

En Perú el chocolate estrella es Sublime de la empresa Nestlé, con una participación de mercado del 27.2% (Gestión 2013). Según el portal web de Código, IPSOS indica que, en el sector de galletas 3 son las que ocupan un porcentaje del 75% de mercado. Dichas marcas pertenecen al grupo de galletas saladas, las cuales son consumidas por los clientes de forma diaria en un 31%, y son: Ritz, Soda Field y San Jorge. Dentro del grupo de galletas dulces, las cuales son consumidas por los clientes diariamente en un 29%, Oreo, Casino, Vainilla y Morochas llevan la delantera. Por otro lado, según Perú Retail, Cheetos, Lay's y Doritos son los preferidos por el mercado peruano (Código 2016).

Si bien el consumo de snacks brinda distintos beneficios a sus consumidores como el satisfacer el hambre, el brindar energías, entre otros, también existen aspectos negativos que repercuten en la salud de los consumidores. El punto anteriormente mencionado se debe a que gran cantidad de snacks ofertados en el mercado peruano están elaborados a base de azúcares, sal y grasa generando dificultades en la salud como diabetes, triglicéridos altos, obesidad, entre otros. El problema nace de los ingredientes que contienen los snacks ya que no son naturales y no brindan beneficios nutricionales. Basado en lo explicado, este problema podría controlarse

o incluso disminuirse si los snacks estuvieran elaborados a base de productos naturales como frutas, verduras, entre otros. Esta nueva tendencia de snacks a base de insumos saludables está empezando a tener una participación en el mercado alta ya que están surgiendo nuevas marcas con las características mencionadas e incluso que no dañan al ambiente. Es importante mencionar que algunas características que los peruanos buscan al consumir snacks son el aporte de energía, sensación de estar satisfecho y un sabor delicioso. Es por eso que, tanto los snacks ya establecidos en el sector como las nuevas marcas deben ofrecer snacks con los beneficios mencionados. Por último, pero no menos importante, como se mencionó, hoy en día los consumidores buscan apoyar cada vez más a marcas que ayudan al medio ambiente, es por eso que las empresas que ofrecen snacks deben producir productos ecoamigables.

1.6 Beneficios de los snacks

La mayor parte de personas que escuchan la palabra “snacks” piensan en alimentos rápidos de comer que tienen alto porcentaje de grasa, de sodio y de azúcares. Hoy en día ese pensamiento está modificándose debido a las repercusiones que la situación sanitaria ha causado. El confinamiento trajo consigo un mayor consumo de snacks, pero a medida que pasa el tiempo dicho consumo fue cambiando ya que las personas empezaron a dejar de lado los snacks tradicionales como galletas, papitas fritas, doritos, entre otros, ahora buscan consumir snacks saludables.

El concepto de snacks hace referencia a un alimento que te provee de energías, que es sabroso y que puedes comerlo en cualquier momento y lugar. Pueden ser dulces o salados e incluso sustituir a una comida principal del día. Además, suelen ser saturados en azúcares y grasas; lo cual está empezando a cambiar.

Según el Diario Gestión, el 63% de peruanos consumen snacks con una frecuencia de 2 – 4 veces de forma semanal. Esto se debe a que los snacks no son sólo alimentos que te ayudan a saciar el hambre, sino que poseen otros beneficios (Gestión 2015). Según la

empresa Mondelez Internacional, el 69% de las personas consume snacks porque les ayuda a tener más energías durante el día, esto debido al estilo de vida agitado que poseen. Además, el 5% de las personas considera que los snacks les ayudan a subir el ánimo y sentirse mejor. Esto de común en muchas personas ya que debido al confinamiento muchas personas sufren de estrés, ansiedad y depresión. Por último, el 44% de las personas consume snacks en su tiempo de relajación lo que hace que las personas asocien a los snacks como premios y como la causa del relajo (State of Snacking 2020).

Una de las características más resaltantes de los snacks, además de ser pequeños, de sabor fuerte, de alta calidad y fuente de energía, es que son portables. Esa es la gran diferencia que posee un snack con un plato de comida, la portabilidad y la posibilidad de comerlos en cualquier momento y lugar. Cabe resaltar que los snacks saludables poseen las mismas características mencionadas, pero se diferencian es que estos benefician a tu salud y en su mayoría están elaborados con ingredientes naturales.

Capítulo 2. Análisis de Macroentorno

El presente análisis del macroentorno se realizará basado en la herramienta de análisis PESTEL, la cual actuará como soporte para evaluar aquellos acontecimientos que afectan de manera directa al sector de snacks en Perú y que no se pueden controlar. Cabe resaltar que dentro del análisis a realizar se incluirá el factor demográfico que, si bien no es parte del análisis PESTEL, agrega valor a la investigación.

2.1 Factor Político

La política peruana siempre ha sido cuestionable, pero el escenario resultó ser bastante turbulento a partir del cese en las labores del expresidente Pedro Pablo Kuczynski. Según el BBC, en 2018 el señor Kuczynski fue acusado de corrupción y sobornos por lo que presentó su carta de renuncia luego de 20 meses en el cargo. Como era de esperarse, el en ese entonces vicepresidente Martín Vizcarra aceptó el cargo de presidente del Perú. Su gobierno duró desde el 23 de marzo del 2018 hasta el 09 de noviembre del 2020, dicho gobierno acabó debido a una vacancia por incapacidad moral. Cabe recalcar que el expresidente Vizcarra fue inhabilitado para desarrollar cargos públicos por un período de diez años debido a que el año pasado se vacunó contra el Covid-19 en secreto según la fuente ya mencionada (BBC 2020).

Luego de la vacancia del expresidente Martín Vizcarra, Francisco Rafael Sagasti Hochhausler asumió el cargo de presidente del Perú desde el 16 de noviembre de 2020. Según el PCM, el 30 de abril se inició el programa de vacunación “Pongo el hombro por el Perú” de forma gratuita. Dicha campaña se realizará en varias etapas, la primera involucra a los adultos mayores que tengan entre 70 y 79 años y que vivan en Lima Metropolitana y Callao. Cabe resaltar que la campaña mencionada incluirá a peruanos y a personas extranjeras que viven en Perú. Según Andina, el presente gobierno traerá al Perú 200000 vacunas Pfizer lo cual permitirá que cada vez más peruanos sean vacunados (PCM 2021).

En abril del 2021 se realizaron las elecciones presidenciales las cuales estuvieron bastante competitivas. Como no se obtuvo un consenso por un candidato se pasó a una segunda ronda, la cual se realizará el 06 de junio de 2021, en la cual quedó la candidata Keiko Fujimori y el candidato Pedro Castillo, según la ONPE. Es importante resaltar que por el momento la situación política no favorece la creación de nuevas empresas, pero se está realizando un gran avance con la campaña de vacunación en progreso. Se espera que con la vacunación de los peruanos el contexto para que las empresas vuelvan a sus rutinas normales y que se creen nuevas sea favorable. Esto ayudará a reactivar la economía ya que los negocios abrirán nuevamente y las personas podrán encontrar empleo.

Por otro lado, en julio del 2021 se decretó como presidente del Perú al señor Pedro Castillo. Este hecho ha traído al país inestabilidad ya que existe una gran cantidad de peruanos, el 41%, que no aprueban la presidencia del señor Castillo. Dentro de los NSE, el A/B es el que presenta mayor rechazo hacia el nuevo gobierno, un 68.9%. Si bien existe gran cantidad de desaprobación por parte de la población peruana, el 46% piensa que cumplirá con lo que dijo en el mensaje a la nación. Respecto a las decisiones que el presidente Castillo ha tomado, una de las más refutadas ha sido la designación de sus ministros, ya que el 57% de los limeños creen que las personas designadas son incapaces de realizar dichas labores. Cabe resaltar que, si bien existe inestabilidad política en el país, la campaña de vacunación sigue creciendo lo cual permite que cada vez menos peruanos fallezcan de Covid-19 (Gestión 2021).

En resumen, el Perú está pasando por momentos de gran inestabilidad; sin embargo, el actual gobierno está realizando grandes labores de modo que el contexto tanto para personas jurídicas como para los ciudadanos sea favorable ya que la mayor parte de la población confía en que el presidente Castillo buscará realizar el mayor beneficio a la sociedad posible. Lo mencionado afecta directamente al sector snacks ya que las personas tendrán mayor poder adquisitivo por lo que las que consumen snacks mantendrán su consumo o lo aumentarán.

2.2 Factor económico

La economía peruana está sufriendo grandes cambios constantemente. A partir de marzo del 2020, gracias a la situación sanitaria, la economía peruana decreció aproximadamente un 11% (El País 2021). Esto debido a que la pandemia fue motivo para el cierre de fronteras, cierre de negocios, desempleo y falta de oportunidades laborales. Cabe recalcar que, según la ESAN, tanto el sector el sector agricultura, minería y pesca (que engloba en 25.9% de la población económicamente activa) como el sector comercio (que engloba un 18.8% de la población económicamente activa) aumentaron su tasa de desempleo.

Debido a la elección del señor Pedro castillo como presidente del Perú, según el diario Gestión este año el Perú crecerá un 10.7% y en el 2022 se espera un crecimiento del 4,5%. Si bien la mayoría de los peruanos, el 75%, piensa que la economía no va a mejorar, sino que se mantendrá o empeorará, según Banco Mundial se elevó la proyección de crecimiento económico. Por otro lado, debido a la situación política actual se espera que la inflación sea de un 3% aproximadamente en el presente año y de un 2% en el siguiente (Gestión 2021).

Además, según el BCRP, la cantidad de personas desempleadas en Perú disminuyó considerablemente durante el presente año, disminuyendo en un 0.4% el salario de los trabajadores formales peruanos (BCRP 2021). Por otro lado, se espera que para el siguiente año alrededor de 50% de las personas que trabajen serán millennial.

Si bien el tipo de cambio ha tenido gran inestabilidad, se espera que se estabilice con el pasar de los meses. Hoy, el tipo de cambio es de S/. 4.09 teniendo un aumento del 0.52% en comparación con la semana pasada. Esta alza del tipo de cambio se debe a las conjeturas existen entre el poder Ejecutivo y el congreso. Cabe resaltar que la mayoría de los sectores económicos fueron golpeados por la pandemia, uno de los que se mantuvo estable es el sector confitería. Según INEI, las ventas tanto en bodegas como en minimarkets se mantuvo gracias a, entre otros productos, la confitería. Cabe recalcar que la Revista web InfoRetail, nos indica que los

productos que tuvieron mayor demanda fueron el chocolate, 31.9%, los caramelos, con un crecimiento de 2.1% y los caramelos de gomas, con un aumento del 37.8%.

A pesar de los golpes que la economía peruana ha sufrido, esta será la que más rápido se repondrá en comparación con las demás economías de Sudamérica. El BCR estima que la economía nacional espera un crecimiento del 10.7% para el presente año. Además, el BBVA espera que para el 2022 la economía crezca un 4.5% gracias a las llegadas de las vacunas. También, según la Bolsa de Trabajo de la PUCP, si el PBI peruano alcanza un 5% se reducirá considerablemente la tasa de desempleo. Es importante resaltar también que, como se ve en la siguiente imagen, el PBI crecerá.

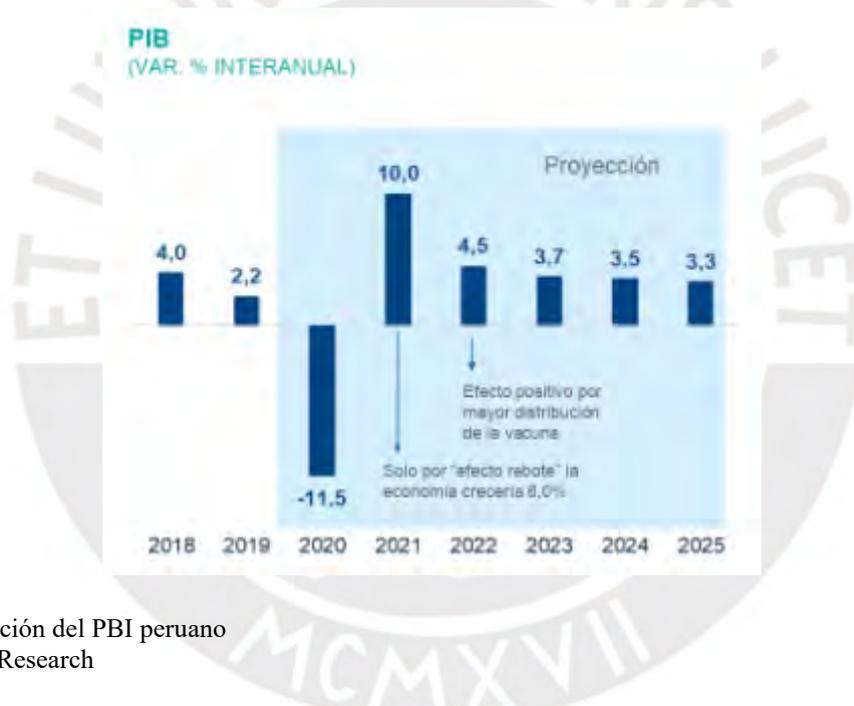


Figura 4 Proyección del PBI peruano
Fuente: BBVA Research

Según el BCR, el PBI del sector de manufactura no primaria crecerá en un 2% en el año 2022. Además, si bien la industria de snacks tiene un futuro próspero en Perú, no influencia en gran medida al PBI ya que el PBI actual del sector manufacturero es del 15.8% y el sector de alimentos contribuye en un 12% al PBI peruano. De acuerdo al Diario Gestión, el sector de alimentos tenía un crecimiento esperado del 3.2% pero debido al Covid-19 se prevé un decrecimiento del 4.5% (Gestión 2020). Como la competencia que evaluaremos serán empresas que producen sus productos en Perú, el tipo de cambio no influirá en el estudio.

Se puede concluir que a pesar de los problemas que ha atravesado la economía peruana se espera que con la llegada de las vacunas esta se regularice o incluso que crezca. Además, se puede concluir que lo mencionado afecta directamente al sector de snacks ya que se percibió crecimiento por el mayor consumo debido a la reactivación de la economía la cual influye en el alza del poder adquisitivo de las personas. Por último, otro factor que influye directamente en el sector es el índice de personas que perdieron sus trabajos ya que se reducirá considerablemente.

2.3 Factor Demográfico

El Perú tiene 33 millones 35 mil 304 habitantes de los cuales casi 10 millones se encuentran en Lima, según el INEI. Como se sabe, las personas están divididas por generaciones según su edad. Según IPSOS, las generaciones presentes en Perú son las mencionadas en la siguiente figura. Las edades representativas de dichas generaciones también pueden ser observadas en la siguiente imagen que fue presentada por IPSOS.



Figura 5 Generaciones representativas
Fuente: IPSOS

Estudios realizados por la fuente recientemente mencionada indican que Perú posee mayor cantidad de Millenials, 21% de la población, y de Gen Z, 27% de la población. De las

mencionadas generaciones se puede resaltar que son personas que les gusta probar productos nuevos en el ambiente de alimentos y que son bancarizados.

Según el CPI, la población limeña se divide en 4 niveles socioeconómicos, A, B, C, D y E. Estos cinco NSE se diferencian por el ingreso promedio mensual familiar que poseen.



	INGRESO PROMEDIO 
NSE A	S/12,660
NSE B	S/7,020
NSE C	S/3,970
NSE D	S/2,480
NSE E	S/1,300

Figura 6 Ingreso promedio por nivel socioeconómico
Fuente: IPSOS

El 28% de la población limeña pertenece al NSE A/B, hogares que poseen mayor nivel de ingresos en el país, y el 42% al NSE C. El 13.4% de peruanos reside en Lima Moderna. En la siguiente figura se detallará el porcentaje de la población por distrito según APEIM en 2019.

Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas								
Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)					
	Miles	%	A	B	C	D	E	
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Baños	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

Figura 7 Estructura socioeconómica según zonas geográficas
Fuente: APEIM

Por otro lado, en base al Diario Gestión, aproximadamente 80% de los peruanos que pertenecen a un NSE A, B o C prefieren asumir mayores gastos en alimentos buenos para su salud. Dicho porcentaje de la población tiene acceso a Internet y está más enterado sobre los insumos presentes en los alimentos que adquieren y las repercusiones que dichos tienen en su salud. Según el IPE, la mayoría de los peruanos invierten gran cantidad de dinero en productos alimenticios de buena calidad.

También se pueden tomar en cuenta aquellos peruanos que están al pendiente de la buena calidad de lo que consumen que, según Arellano Marketing, son los sofisticados y las modernas. Aquellos que pertenecen al primer estilo de vida mencionado son personas que poseen un mayor ingreso que el promedio, les importa su apariencia y les gusta comprar. Las modernas son personas trabajadoras, que están pendiente de lo nuevo y que se preocupan por su apariencia (Arellano Marketing 2017).

En resumen, la generación Z y Y, que pertenecen al NSE A y B, y que son sofisticados o modernos son las que mayor cantidad de productos nuevos consumen. Esto impacta notablemente al mercado de alimentos saludables ya que tiene gran oportunidad de posicionamiento y crecimiento debido a que los mencionados son los que mayor capacidad

adquisitiva y mayor interés en su salud poseen, esto hace que el interés y la compra de snacks saludables crezca. Por ende, esto implica crecimiento del mercado.

2.4 Factor Social y Cultural

Debido a la pandemia del Covid-19, existe una cultura de consumo saludable muy sólida ya que la cantidad de peruanos que se preocupan por consumir cada vez más alimentos naturales ha aumentado considerablemente. Tomando como referencia al Diario Gestión, el 85% de los consumidores nacionales considera que consume productos naturales y de buena calidad. Esta nueva tendencia se desarrolló tras saber que la mencionada enfermedad afecta más a las personas que no poseen un sistema inmunológico fuerte. El factor sociocultural de la visión de la sociedad afecta directamente al sector de snacks ya que estos deben no solo saciar el hambre sino alimentar al consumidor. Para el fortalecimiento del sistema inmunológico, según el MINSA, es imprescindible tener buenos hábitos alimenticios. Si bien consumir verduras y frutas no son parte de un tratamiento para el Covid-19, ayudan a que los efectos de la enfermedad no sean tan fuertes. Aquellos alimentos que son recomendados la mayor parte del tiempo, según la Clínica San Felipe, son aquellos que contengan gran cantidad de hierro, vitamina C, magnesio, zinc, entre otros.

Otra de las consecuencias de la mencionada pandemia es la cultura de comer snacks saludables y de forma correcta. Según el portal web Agraria, el mercado peruano presenta un aumento del 50% al hablar de la tendencia de consumo de snacks naturales. Muchas personas, por no decir todas, se preocupan por que lo que consuman tenga cada vez mayor contenido natural, según la fuente mencionada el 73% del mercado prefiere que sus snacks sean a base de frutas. La Compañía peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública realizó encuestas a 1762 peruanos respecto al consumo de snacks / bocaditos dulces. Dicha encuesta reflejó que se encuestó a un 76.3% de personas pertenecientes a un NSE alto / medio y que los mencionados consumen snacks dulces en mayor cantidad en una bodega. Los resultados de dicha encuesta

indican que el sector de snacks se ve afectado por el factor cultural de la clase social ya que los peruanos de NSE A o B tienden a preocuparse por consumir en mayor cantidad alimentos saludables.

Por otro lado, según el diario Gestión, para el 2022 se estima que aproximadamente el 50% de las personas que trabajarán serán millenials. Los millenials buscan tener diferentes beneficios en sus trabajos como, por ejemplo, fácil acceso a snacks saludables, horarios poco estrictos, comunicación transversal, entre otros (Gestión 2018). Si bien estos potenciales trabajadores tendrían como salario mínimo S/. 930, la mayor parte de su sueldo lo invierten en tener una mejor alimentación como por ejemplo consumir snacks cada vez más saludables.

Teniendo como base lo expuesto líneas arriba se puede concluir que el mercado de confitería saludable se ve directamente afectado por las tendencias y factores mencionados ya que tiene grandes oportunidades de crecimiento en el Perú, más aún si el sector de snacks toma como eje la elaboración de productos naturales que contribuyan al fortalecimiento de la salud. Cabe resaltar que el tiempo que dicha tendencia permanecerá en el mercado peruano no depende del Covid-19 ya que desde mucho antes se observaba el alza en la tendencia de alimentos naturales.

2.5 Factor Ecológico

El Acuerdo de París, acuerdo que cada 5 años aumenta sus metas incluye a 195 países en consenso para tomar acción sobre el cambio climático, tiene como objetivo mantener la temperatura del mundo menor a dos grados centígrados, según la ONU. Si bien las metas establecidas no estuvieron alcanzándose como se planeó, la situación sanitaria tampoco ayudó ya que es un factor con el que nadie contaba. Si bien hay mayor consciencia respecto al cambio climático, residuos sólidos, contaminación de aguas, según el Diario Gestión, hay distintas problemáticas que no favorecen este cambio como la interrupción del avance de políticas

ambientales debido a la pandemia, el aumento de mascarillas desechadas en ríos y canales de regadíos, entre otros.

Por otro lado, Perú, se suma al cambio ya que durante el 2020 se invirtió aproximadamente US \$ 463 millones en proyectos que ayudarían al medio ambiente. Dichos proyectos tienen relación con la protección de áreas verdes protegidas, inversión en plantaciones forestales y créditos bajos de carbono, según ANDINA. Además de lo mencionado, según el MINAM, la agricultura peruana también está generando cambios ya que antes que el MINAGRI apruebe el Reglamento Nacional de Plaguicidas de Uso Agrícola el uso de los mencionados era descontrolado y afectaba tanto a las personas como al clima.

Dentro del mercado peruano también ha habido cambios considerables ya que el perfil del consumidor ya no es el mismo, ha cambiado a favor del medio ambiente. Según ESAN, el mercado peruano demanda cada vez más productos eco friendly, no solo en el mercado de la moda sino también en el alimentario. Un claro ejemplo es el cambio que los negocios que ofrecen alimentos han hecho al eliminar el uso de sorbetes, usar servilletas de material reciclado, envases de comida para llevar de cartón, packaging de materiales reciclados, frutas y/o verduras que no hayan usado grandes cantidades de plaguicidas, entre otros. Otro ejemplo, es el sector de snacks ya que debe innovar en términos de packaging, insumos naturales, objetivos ambientales, etc para poder ajustarse al nuevo perfil del consumidor y para que el sector se vuelva eco friendly.

Cabe resaltar que el factor ecológico está teniendo gran trascendencia en el mercado de snacks hoy en día debido a la gran acogida que estos alimentos poseen. Es por eso que se considera que el sector de snacks podría convertirse en el objetivo del factor ecológico. Esto debido a que gracias a que las marcas buscan ser cada vez más eco amigables y por ende buscan que las áreas verdes se incrementen de modo que tengan mayor cantidad y mejor calidad de ingredientes para la elaboración de snacks. Si bien la utilización de empaques de plásticos y el

uso de grandes cantidades de energía para la elaboración de los productos afecta al medio ambiente, las empresas del sector de snacks están tomando medidas como el uso de packaging que no dañe al ambiente, existe la posibilidad de usar paneles solares u otro tipo de energía para impulsar a las máquinas que se necesitan, etc.

En conclusión, los clientes cada vez demandan productos más “verdes”, si bien el sector de snacks cada vez está usando insumos más naturales, aún tiene mucho por mejorar. Este factor afecta directamente al sector mencionado ya que, si bien cada vez está más presente el hecho de usar frutas y/o vegetales, los clientes buscan también empaques, publicidad, objetivos de la marca, entre otros que sean eco amigables por lo que los snacks deben dar un giro de 360° y ajustarse a dichos requerimientos.

2.6 Factor Legal

Según el Diario Perú 21 el 45% de los millennials, personas de 19 a 35 años, se preocupan por lo que come. Esta tendencia ha ido en aumento gracias a que en el 2013 se promulgó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y adolescentes. La mencionada tiene como objetivo que los peruanos tengan un mejor estilo de vida y una mejor alimentación. Para esto se implementaron varias medidas dentro del sector salud como, por ejemplo, los octógonos de advertencia. Según el Diario Gestión, los octógonos nutricionales son stickers que brindan información exacta sobre el contenido de sus respectivos alimentos como por ejemplo snacks dulces y snacks saldos. Las 4 clasificaciones que representan los octógonos son las mencionadas en la siguiente figura.

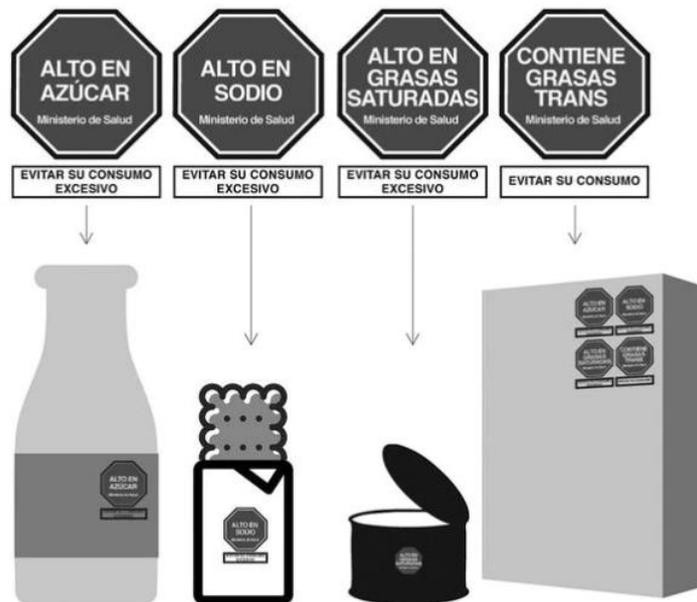


Figura 8 Octógonos de nutrición
Fuente: MINSA

Si bien desde que se promulgó la ley que exigía la implementación de los mencionados en aquellos alimentos que sobrepasen un límite tanto de azúcares, sodio, grasas saturadas y grasas trans, gracias a la pandemia del Covid-19, las importadoras no estaban tomando en cuenta dichos stickers por lo que el MINSA dio hasta el 30 de junio para la implementación de los mencionados. Cabe recalcar que las golosinas deben presentar los stickers mencionados solo en sus cajas no en cada unidad, según el Diario Gestión. Un claro ejemplo de esto son las golosinas que ofrece Nestlé ya que la mayoría de su cartera no presenta los octógonos por golosina sino por cajas.

Por otro lado, Kantar Worldpanel indica que el 54% de los clientes nacionales considera que consumen alimentos buenos para su salud entre ellos snacks saludables. Esto debido a que gracias a los octógonos nutricionales ayudan a que los consumidores sean más conscientes de la compra que realizan. Tanto es así que Perú Retail informa que el 87% del mercado exige a las marcas que snacks sean elaborados cada vez con insumos más naturales.

Otra ley que es importante para las empresas que ofertan snacks es la Ley de Inocuidad de los alimentos. Dicha ley busca que las empresas que ofertan snacks tengan productos que

sean de calidad y no afecten la salud de sus consumidores. Dicha ley es aplicable a toda persona natural o jurídica que realice comercio de alimentos en territorio nacional. El MINSA es la entidad encargada de supervisar que dicha ley sea cumplida por las empresas del sector. Si alguna empresa incumple la ley mencionada, el Ministerio de Salud, además de aplicar una multa, en términos de una UIT, puede suspender autorizaciones o licencias que la empresa posee, destruir el producto que va contra la ley o incluso publicar las sanciones establecidas en el Diario El Peruano.

Con lo anteriormente expuesto se concluye que el sector de snacks en Perú se ve directamente afectado ya que los productos deben presentar octógonos nutricionales y como los consumidores se preocupan por consumir cada vez menos cantidad de alimentos que dañen su salud es más rentable que los snacks sean elaborados a partir de insumos que sean saludables. Esto con ánimos de mantenerse vigente en el mercado ya que esta tendencia no es algo pasajero, sino que vino para quedarse. Además, es importante que las empresas tengan como prioridad el ofertar alimentos saludables y de calidad ajustados a las leyes que tiene el Perú.

2.7 Factor Tecnológico

Muchos negocios han tenido que buscar una forma de ser flexibles y de adaptarse a la constante modificación de tendencias, en otras palabras, de adaptarse a una nueva realidad. Dicha realidad busca que la digitalización este cada vez más presente en el día a día de las personas y de las empresas. Según el BBC, tres son las tecnologías que el 2021 y en adelante serán las que tendrán mayor éxito y acogida dentro del mercado.

En primer lugar, el Ecommerce. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, a partir del 2020 hasta ahora el Ecommerce ha tenido un aumento del 5% en Perú. Esta alza es gracias a la pandemia del Covid-19 ya que, según la fuente mencionada, el 40% de los emprendimientos peruanos trabajan bajo esa modalidad. Dentro de este tipo de comercio existe la llamada Omnicalidad, dicha metodología se encarga de que, a través de diferentes canales

de comunicación, los clientes sean atendidos de forma bastante personalizada garantizando una gran experiencia de compra.



Figura 9 Porcentaje de empresas en Perú que realizan Ecommerce
Fuente: ECommerce News

En segundo lugar, según ANDINA, la infraestructura de la nube se encuentra en su máximo apogeo. El trabajo remoto, o también llamada trabajo a distancia, es un tema que beneficia a la mayoría de las empresas y el cual las mencionadas conocen bastante bien. Ambos temas mencionados se complementan bastante bien ya que, hoy en día se maneja una cantidad elevada de información debido al trabajo remoto, las empresas requieren un lugar donde almacenar y proteger dicha información. Es importante mencionar que la mencionada fuente menciona un crecimiento de aproximadamente 26.75 en América Latina.

Por último, según ANDINA, la automatización de procesos o también llamado RPA es una mejora que las empresas con grandes cantidades de procesos que son repetitivos y estandarizados deben implantar. IBM nos explica que el RPA es una gran forma de agregar velocidad al proceso, eliminar o disminuir errores y de evitar aglomeraciones. Un claro ejemplo de esto es la cadena de restaurantes colombiana MUY la cual, el año pasado, abrió su primer restaurante automatizado, en otras palabras, 100% sin contacto.

Por otro lado, se espera que para el año 2022 se desarrollen mayor cantidad de softwares para que las empresas se automaticen como, por ejemplo, las máquinas trabajando con inteligencia artificial. Al implementar la inteligencia artificial, las máquinas aprenderían los procesos y trabajarían sin necesidad de que una persona intervenga. Esto afectaría en gran cantidad al mercado de snacks ya que los encargados de elaborar los productos ya no serían trabajadores sino computadoras. Si bien esta opción suena prometedora, es importante recordar que el factor humano siempre va a ser necesario dentro de un proceso por lo que una empresa de snacks debería tener en cuenta que por más que un proceso automatizado pueda traer mayor capacidad, más producción, menor posibilidad de error, el factor humano es imprescindible.

En conclusión, este factor afecta directamente al sector de snacks en Perú debido a que las marcas deben adaptar sus canales de venta y de publicidad a nuevas metodologías como el Ecommerce y la Onmicalidad por ejemplo. Además, es importante que con el pasar del tiempo los negocios de snacks vayan adaptándose a la nueva realidad automatizando cada vez más sus procesos ya que los que no lo hagan resultarán obsoletos. Por último, cabe resaltar que dichas mejoras tecnológicas afectan a todo sector del mercado, no solo a los que tengan que ver con maquinaria pesada, sino también al sector de alimentos, comercio, entre otros.

Capítulo 3. Análisis del Microentorno

Se hará uso de la metodología de análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar tanto las oportunidades como las amenazas, en otras palabras, con el objetivo de evaluar si este sector es viable, del sector de snacks en Perú.

3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los snacks pueden venir en diferentes presentaciones, pueden ser dulces salados, saludables, etc. Entre los principales ingredientes que los snacks poseen están: azúcar, sal, conservantes, colorantes, chocolate, etc. Existen snacks que si bien no son 100% saludables están elaborados a base de vegetales y/o frutas.

Por ejemplo, según el asesor de la Asociación Peruana de Agroindustriales del Azúcar y Derivados, Juan Arieta, Perú produce alrededor de 1200000 toneladas de azúcar. Es importante mencionar que no toda esa cantidad de azúcar se comercializa y consume en Perú, sino que el 85% de ese total de toneladas generadas es para consumo peruano, lo demás sirve para exportar. Por otro lado, de esa cantidad de toneladas, el 30% es usado por las industrias. El señor Arrieta también menciona que, Perú posee varios productores de azúcar entre los cuales se encuentra el departamento de Lima, Piura, Lambayeque y, el productor estrella, La Libertad, con una producción de aproximadamente 700 mil toneladas de azúcar. Si bien existen diversos productores de azúcar en Perú y la gran cantidad de snacks contienen azúcar, el MINSA recomienda consumir cada vez menos azúcar. Tanto por lo mencionado como por el cambio de la tendencia de consumo de los clientes es que las empresas están empezando a disminuir el uso del mencionado insumo. Dicha disminución impacta directamente al sector ya que atrae a mayor cantidad de consumidores que buscan consumir cada vez snacks más saludables.

Otro tema importante es la venta y producción de sal, insumo bastante usado dentro del mercado de snacks en Perú. Los proveedores de sal para consumo humano no poseen un nivel alto de negociación debido a que no es un insumo escaso dentro del mercado.

Tanto los preservantes como los colorantes pueden ser de dos estilos, saludables o no saludables. En el Perú no es difícil conseguir los mencionados insumos ya que existen varias empresas que los proporcionan. Por ejemplo, según las Páginas Amarillas, Inmune S.A, Ecopro S.A e Industrial Vetsi Internacional S.A., entre otros son negocios que ofrecen los insumos mencionados. De lo mencionado se puede concluir que los proveedores tanto de conservantes como de colorantes no tienen gran oportunidad de negociar ya que existen muchos proveedores de los mencionados. El consumo de sal también ha sido señalado por el MINSA, ya que esta entidad recomienda no consumir en exceso este insumo. Debido a los octógonos y a el interés de los consumidores por investigar qué consumen es que las empresas buscan reducir la cantidad de sal a usar en los snacks. Dicha reducción impacta directamente al sector de snacks no sólo por atraer a más consumidores sino porque hace más popular a la marca.

Para el caso de snacks que son a base de vegetales y/o frutas, según el Minagri, a pesar del golpe que recibió Perú por la pandemia del Covid-19 la producción de frutas y hortalizas ha tratado de mantenerse. En el 2019, los ingredientes mencionados anteriormente presentaron una acogida del sector del 24% y del 13% respectivamente. Según INEI, las tierras donde se cosechan tanto frutas como verduras están incrementándose desde el 2016 y que el uso de las mencionada fue aproximadamente un 38.3%. El uso de los insumos mencionados tiene un gran impacto dentro del sector de snacks en Perú ya que como los consumidores buscan consumir cada vez más snacks que sean naturales, las marcas que usen frutas y/o verduras como insumos tendrán mayores ventas y mayor posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, es importante mencionar la gran importancia que tiene tanto los ingredientes como los insumos en el proceso productivo de snacks. Esto debido a que la calidad de los snacks ofertados a los consumidores tiene como base la calidad de ingredientes que se usó. Es por eso que aquellos insumos como frutas y/o vegetales que se usen para realizar un snack deben estar en buenas condiciones ya que, un efecto que puede causar el uso de

ingredientes de baja calidad es la disminución del buen sabor del producto a ofertar. Si bien el acceso a materia prima de la mejor calidad tiene un costo más alto, el abastecerse de un componente de manera más barata puede tener efectos negativos como los mencionados anteriormente. Por otro lado, los proveedores de materia prima si deben batallar con sustitutos ya que existe gran cantidad de proveedores, tanto peruanos como extranjeros, es por eso que deben establecer un lazo de fidelización con sus clientes a través de buena reputación, precios de acuerdo al mercado, buena calidad, etc.

En conclusión, tomando de base lo explicado anteriormente, los proveedores tienen un poder negociación relativamente bajo por no decir bajo debido a la gran oferta que existe de los insumos necesarios para producir snacks en Perú. Además, como se mencionó anteriormente tanto el azúcar como la sal se usan cada vez en menor cantidad en el sector de snacks por lo que los proveedores de los insumos mencionados no generarían gran impacto en el sector. Por último, los proveedores de frutas y/o verduras si tienen gran impacto en el sector ya que si no producen la cantidad que las empresas requieren o los productos no son de la mayor calidad las ventas de los snacks van a disminuir.

3.2 Poder de Negociación de los Compradores

Debido a la situación sanitaria que tuvo inicio en el 2020, la demanda de snacks en territorio nacional ha crecido considerablemente. Según el diario La República, hay dos grupos de personas que han aumentado el consumo de snacks dulces, los que realizan trabajo remoto, 62% de la población, y los millenials, 56%. Dicha fuente informa que el volumen de compra en Perú es de aproximadamente 3.5 kg que dulces al año y el gasto aproximado que se realiza en confitería es de 55 soles. Además, el 57% de personas cada vez descubre nuevos snacks saludables mediante redes sociales, cabe resaltar que el 28% de personas compra los mencionados a través de dicho canal. El portal web de Agraria menciona que las gomitas son los snacks saludables preferidos de los peruanos y en invierno es el chocolate.

Según el diario Gestión, un estudio de Arellano Marketing revela que los snacks dulces que más consumen los peruanos son los chocolates, las galletas y las gomitas. Arellano Marketing señala que Sublie, Casino y Frito Lay's son las marcas estrellas entre los peruanos. Además, señala que el NSE A prefiere consumir bombones de chocolate, gomitas y chicles. Por otro lado, según el Diario Trome, el Diario Gestión indica que las 5 marcas de chocolates son las más consolidadas en el mercado, Sublime, Princesa, Cua Cua, Triangulo y Cañonazo. La siguiente figura describe el consumo peruano según tipos de productos.

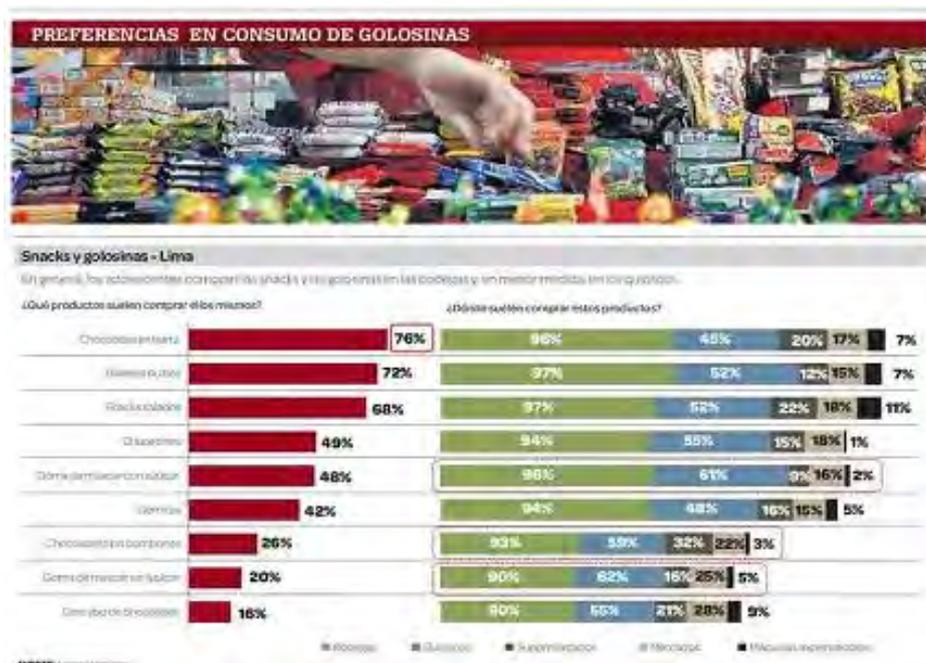


Figura 10 Preferencia de golosinas en Lima
Fuente: WordPress

Según IPSOS, el 85% de los peruanos se encuentra bien informado sobre la elaboración de los snacks ya que verifican la información que presentan los octógonos antes de comprar un producto. Además, según el portal web de Agraria, el 70% de los peruanos considera que la mejor opción para la producción de snacks tanto dulces es prepararlos a base de frutas no solo para cuidar su salud sino también para cuidar su peso. Perú Retail menciona que dos de las marcas de snacks saludables más presentes en Perú y que planean expandirse son Dyfferent y Nuts&Co.

El sector de snacks en Perú se encuentra mayormente concentrado por las empresas transnacionales como Nestlé, Mondelez International, Molitalia, entre otras. El sector que presenta mayor concentración y el que tiene las barreras de entrada más grandes es el de galletas. Por otro lado, el 70% del sector de caramelos se encuentra concentrado en 8 empresas, sin embargo, existen posibilidades de crecimiento basadas en el valor agregado. El 46% de la demanda de caramelos es de producción nacional y el 54%, extranjera. Según el Ministerio de producción, las actividades no primarias tuvieron un crecimiento del 161.8% (Ministerio de la Producción 2021). El índice de volumen físico de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería es del 95.3%.

Además, el sector de snacks en Perú, según Enrique Zelaya Alva Gerente de Ventas de la compañía nacional de chocolates del Perú, maneja aproximadamente US\$ 500 millones anuales. Los compradores peruanos de golosinas usan como canal de compra a las bodegas mayormente, 80% de volumen. Según el portal web de Agraria, los peruanos consumen 3.5 kg per cápita anualmente (Agencia Agraria de noticias 2016).

Los peruanos son consumidores que tienen como prioridad, al consumir un snack, el precio y el sabor. Según el diario Gestión, las empresas del sector deben estar en constante innovación de modo que su participación en el mercado aumente. Uno de los aspectos que diferencia a un snack de otro es la emoción que le ocasiona al consumidor el comerlo, es por eso que el marketing que las marcas usen para llegar a los consumidores es determinante. Otro aspecto es el sabor ya que esto hace que el snack consumido se quede posicionado en el paladar del consumidor y vuelva a comprarlo. Por último, el que un snack se encuentre con facilidad es un factor que diferencia a este de otros snacks ya que es fácil para el cliente consumirlo (Gestión 2015). Cabe resaltar que también es un factor resaltante el hecho de que los snacks presenten octógonos nutricionales, ya que los peruanos presentan mayor inclinación por el consumo de alimentos más naturales y el hecho de que existe una tendencia creciente sobre el

nivel de información que los consumidores poseen acerca de lo que significan los octógonos, diferencia a una marca de otra. Por otro lado, cabe resaltar que la diferenciación es importante en este sector del mercado ya que como son productos de consumo masivo no existe un grado alto de lealtad por parte de los clientes.

Es importante mencionar que los peruanos no presentan lealtad a los snacks e marcas nuevas, ya que estos prefieren consumir snacks de las marcas que ya conocen como Nestlé, Molitalia, etc. Según la empresa KPMG, la lealtad de un consumidor está 74% relacionada a la calidad que presenta el producto a consumir. Los millenials son los que menos lealtad presentan en cuanto a compra de snacks en Perú ya que el 96% de ellos piensa que las marcas deberían encontrar alguna forma de premiar a aquellos clientes que presentan un alto grado de lealtad hacia los productos d la marca. Uno de los factores que influencia más a la lealtad de un millenial a la hora de comprar snacks es quién lo ha recomendado, por ejemplo, si ve que una persona famosa consume dicho snack frecuentemente el millenial lo hará (KPMG 2019).

En conclusión, dentro del mercados de confitería peruano hay gran competencia ya que cada vez más marcas buscan convertirse en lo que el cliente busca, ser saludables. Además, dicho mercado incluye no solo chocolates y galletas sino chicles, bombones, etc. los cuales cada vez tienen mayor consumo. Por ende, como el mercado de confitería está creciendo hay más marcas que buscan renovarse y satisfacer al mercado, o sea mayor cantidad de competencia, lo mencionado causa que haya mayor cantidad de opciones para los clientes y, no solo que su poder de negociación aumente, sino que su lealtad por las marcas disminuyan. Por otro lado, lo mencionado causa que el sector se vea obligado a invertir una mayor cantidad de dinero en innovación para poder llegar a los clientes y posicionarse.

3.3 Amenaza de productos sustitutos

Según la investigación State of Snacking realizada por la empresa Mondelez Internacional y la investigadora The Harris Poll se ha dado un crecimiento del consumo de

snacks gracias al Covid-19. Como se mencionó en el punto anterior, los 3 productos que más consumen los peruanos son los chocolates, las galletas y las gomitas. Dentro de estas tres categorías de snacks dulces los peruanos prefieren que sean elaborados con ingredientes no artificiales.

De acuerdo con el diario Gestión, el consumo promedio por peruano de chocolates es de 0.8 kg. Dicha fuente menciona que el chocolate princesa tiene un 4.7% de participación en el mercado, el chocolate Triángulo tiene un 5.7%, el snack Cua Cua tiene un 8.5% de participación, el Cañonazo un 8.5% y el chocolate Sublime un 27.2%. Como se detalló previamente, Sublime es la marca de chocolate preferida y más consolidada en el mercado peruano. Según el portal web de Agraria, el consumo per cápita de chocolate al año en Brasil es de 1 kg, el de México es de 700 gr y el de Chile es de 2.3 kg (Agencia Agraria de noticias 2018).

En el caso de las galletas, según el portal web Código, Ipsos detalla que seis son las marcas estrella dentro del mercado peruano. También dicha fuente explica que el 29% del mercado consume diariamente galletas dulces y el 31%, saldas. Las marcas estrella son: Oreo, Casino, Morochas, Margarita y Vainilla. El consumo per cápita peruano de galletas al año es de 4.1 kg coincidiendo con el consumo promedio por persona de Chile. Sin embargo, Argentina y Brasil llevan la delantera con 6.7 kg de galletas como consumo per cápita anual (Agencia Peruana de Noticias 2012).



Figura 11 Porcentaje de galletas dulces más consumidas en Perú
Fuente: IPSOS

En el caso de las gomitas, las tres marcas más consumidas son Frugelé, Ambrosia y Haribo Ositos de Oro. Las mencionadas presentan un precio de, según Metro uno de los super mercados preferidos por los peruanos, S/. 10.50 por una bolsa de 430g, S/. 9.50 por una bolsa de 480g y S/. 4.40 por una bolsa de 80g respectivamente.

Por otro lado, según el portal web de Statista, el valor de mercado de los snacks en otros países como México, Colombia y Brasil está en crecimiento, siendo Brasil el que mayor cantidad de dólares mueve en el sector de snacks. En la siguiente figura se mostrará un gráfico que representará el valor de mercado de los snacks en los tres países mencionados.

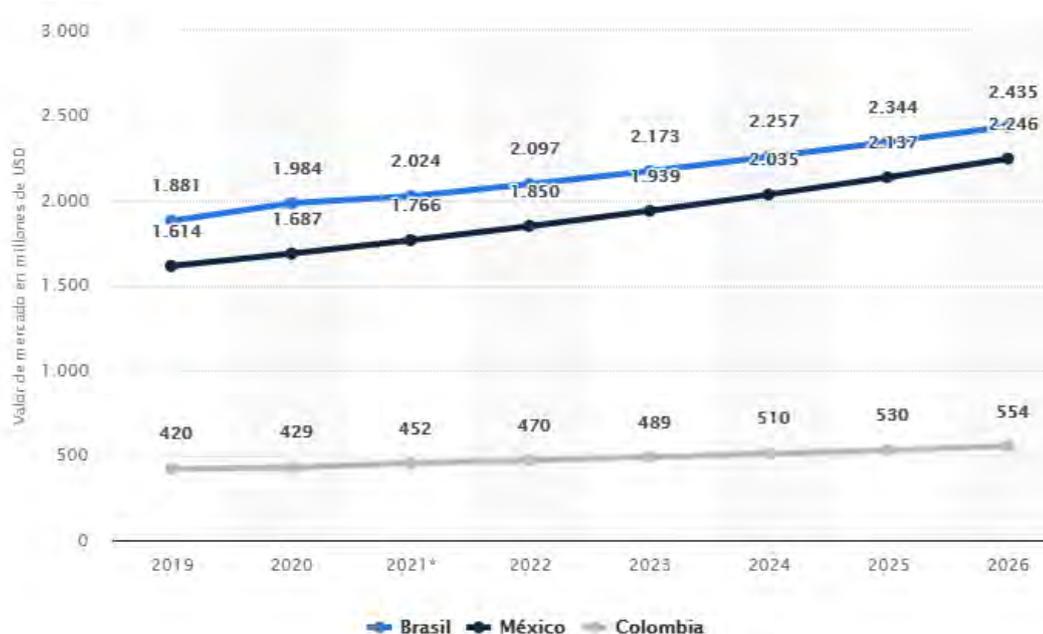


Figura 12 Valor de mercado del segmento de los snacks salados brasileño, colombiano y mexicano en millones de dólares
Fuente: Statista

Debido a la pandemia, la propensión por sustituir productos por parte de los consumidores de snacks ha aumentado considerablemente ya que lo que estos buscan es la fácil accesibilidad a los productos que desean. Por ejemplo, si un cliente va al supermercado buscando una marca de snack y no la encuentra, es fácil que encuentre en el mismo lugar un producto que sea igual o mejor, en términos de precio o ingredientes, que el que estaba buscando. Es por eso que la propensión que tienen los consumidores de snacks en Perú es alta. Por otro lado, el margen que existe entre el precio de un snack y otro es determinante al momento de hacer una compra ya que la mayoría de los peruanos pone por encima de la marca, el precio. Eso quiere decir que si un snack igual al que el consumidor busca está a un menor precio ese será el elegido e incluso el que siga comprando el cliente. Las marcas de snacks presentan grandes retos constantemente ya que deben innovar constantemente y buscar adherirse a las necesidades de sus clientes ya sea usando insumos más saludables, expandiendo su cartera de snacks, implementando un packaging más eco amigable, entre otras opciones.

Por otro lado, debido a la gran cantidad de marcas nuevas que el sector de snacks tiene, las marcas ya posicionadas en el mercado han decidido expandir e innovar sus productos de forma que puedan satisfacer más a sus clientes. Una de las grandes ideas de expansión de las empresas que ofertan snacks está basada en la elaboración de productos hechos con ingredientes como de frutas y/o verduras peruanas. Esto debido a que los productos serían más saludables y además se usarían insumos nacionales. Por ejemplo, Pepsico sacó en el 2019 una nueva marca que ofrece alimentos a base de insumos naturales, esta marca se llama Naatu.

En conclusión, el mercado de los snacks dulces en Perú es bastante competitivo. No solo porque las marcas presentes se encuentran bien posicionadas y consolidadas sino porque las barreras de entrada a dicho sector del mercado son altas debido al posicionamiento. Es recomendable generar productos innovadores, que estén en constante mejora y que sean lo más naturales posible ya que eso es lo que marca la diferencia dentro del mercado de confitería hoy en día. Además, se concluye que Brasil es un gran mercado en potencia para la venta de snacks debido a su alto consumo de estos y su elevado valor de mercado proyectado.

3.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Como ya se evidencio en los puntos anteriores, dentro del mercado de snacks existen diversas marcas entre las que el consumidor peruano puede escoger. Para que un producto sea diferenciado hoy en día dentro del mercado peruano debe considerar tres factores clave que son: Tipo de insumos, canal de comercialización y diferencia horizontal.

En primer lugar, el tipo de insumo que se usa en la elaboración de los snacks hace gran diferencia entre un producto y otro. Según el diario Gestión, el estudio Thinkfit de Kantar Worldpanel indica que lo que los peruanos pagan por productos que beneficien su salud ha aumentado en un 123%. Dicha fuente explica que cada vez las personas están más pendientes de que los productos que consumen sean saludables. Es decir, a mayor contenido natural de los snacks mayor consumo.

En segundo lugar, el canal de comercialización es un aspecto fundamental al hablar de alimentos, en especial de snacks. Según un estudio realizado por Kantar, los peruanos empezaron a realizar compras a través de la web debido a la pandemia, siendo el 44% de ellos los que realizaron dicha acción por primera vez. Un gran beneficio de esta metodología de compra es la visualización de nuevos productos al instante, por lo que el 84% de las personas que compran de forma online encuentran productos que no buscaban. El Ecommerce brinda beneficios no solo a los compradores sino también a las marcas ya que como las personas encuentran productos que no sabían que buscaban compran más. La fuente mencionada indica que el Ecommerce aumente un 15% a fines del presente año y que con el paso del tiempo aquellas empresas que no se ajusten al comercio digital resultarán obsoletas.



Figura 13 Productos más comprados en Internet
Fuente: IPSOS

Por último, la diferencia horizontal, en otras palabras, la variedad del producto es un punto esencial dentro del mercado de confitería. Según el portal web de Economipedia, los productos deben tener un valor agregado que impacte al consumidor. Dicha diferencia entre un producto y otro es lo que marca la compra del producto. Un estudio realizado por

Luego de lo mencionado, la empresa debe asegurarse de cumplir con la norma Metrológica de rotulado de productos envasados y norma Codex Stan del Perú. Según la fuente mencionada, como mínimo el producto debe presentar “nombre del producto, lista de ingredientes, número de registro sanitario, fecha de caducidad, código de lote o clave, si hay alguna condición especial para conservar el producto “(El Comercio 2017). En la siguiente figura se mostrará un ejemplo de rotulado.

PROYECTO DE ROTULADO

MODELO DE ETIQUETA	MODELO DE ETIQUETA
<u>NOMBRE DEL PRODUCTO (SEGÚN SU COMPOSICIÓN):</u>	<u>NOMBRE DEL PRODUCTO:</u> Hojuelas de papas con sal
<u>NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO (opcional):</u>	<u>NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:</u> Papitas fritas
<u>MARCA (opcional):</u>	<u>MARCA:</u> Frito Rico
<u>INGREDIENTES Y ADITIVOS:</u>	<u>INGREDIENTES Y ADITIVOS:</u> Papa, Aceite Vegetal y sal Micropulverizada
<u>RAZON SOCIAL DEL FABRICANTE:</u>	<u>RAZÓN SOCIAL DEL FABRICANTE:</u> SNACKS UNIVERSAL S.R.L.
<u>DIRECCIÓN:</u>	<u>DIRECCIÓN:</u> Av. Francisco Pizarro 550 Santa Clara Lima - Perú
<u>RUC (opcional) :</u>	<u>RUC :</u> 20297182455
<u>R.S. N°: xxxxx</u>	<u>R.S. N°:</u> N8507809N
<u>FECHA DE PRODUCCIÓN (opcional): día / mes / año</u>	<u>FECHA DE PRODUCCIÓN:</u> 05 / 03 / 2012
<u>FECHA DE VENCIMIENTO: día / mes / año</u>	<u>FECHA DE VENCIMIENTO:</u> 05 / 06 / 2013
<u>LOTE:</u>	<u>LOTE:</u> 05 / 03 / 2012
<u>CONDICIONES DE CONSERVACIÓN Y ALMACENAMIENTO:</u>	<u>CONDICIONES DE CONSERVACIÓN Y ALMACENAMIENTO:</u> Conservar en lugar fresco y seco
<u>FORMAS DE USO O PREPARACIÓN:</u>	<u>FORMAS DE USO O PREPARACIÓN:</u> Consume todo el contenido al abrir el empaque y antes de la fecha de vencimiento.
<u>PERIODO DE VIDA UTIL:</u>	<u>PERIODO DE VIDA UTIL:</u> 50 días
Peso Neto: gr/kg	Peso Neto: 200 gr.

Figura 15 Ejemplo de rotulado para snacks
Fuente: DIGESA

El ingresar al sector de snacks en Perú resulta complicado debido a las barreras de entrada que las marcas que ya se encuentran sólidas en el sector han establecido como, por ejemplo, las economías de escala, ya que los productores bajan sus precios con el objetivo de atraer más consumidores y este en un privilegio que las empresas que recién empiezan no pueden atribuirse. Por otro lado, el coste de cambio también es una barrera de entrada al sector debido a que los peruanos consumen marcas que ya se encuentran en el mercado por un largo tiempo

por la confianza que le tienen y el precio de estas. Puede que si cambian a un producto nuevo no sea tan bueno como el que solían consumir o el precio es muy alto o simplemente no desean cambiar su producto de siempre. Por último, se considera como barreras de entrada las represalias que las empresas grandes puedan tomar como, por ejemplo, los accesos a canales de distribución. Esto es fundamental al iniciar un negocio ya que con una buena estrategia de distribución se puede llegar a más clientes, pero los intermediarios prefieren trabajar con las empresas grandes y asegurar sus negocios.

Además de lo mencionado, es importante resaltar que la inversión que necesita en promedio un emprendedor para una empresa de snacks en Perú es de aproximadamente S/. 300,000. Este monto incluye activos tangibles y no tangibles, gastos antes de operar, alquiler del local y capital de trabajo. Un desembolso muy importante dentro de una empresa de snacks son las capacitaciones para los colaboradores. Según, el Grupo Bancolombia, el aprendizaje de los trabajadores al inicio, cuando recién asumen las tareas correspondientes es bajo, pero a medida que el tiempo y la repetición de las tareas aumenta aprenden con mayor rapidez y facilidad.



Figura 16 Curva S de aprendizaje
Fuente: Grupo Bancolombia

Por otro lado, es recomendable que las fábricas se ubiquen en zonas industriales como, por ejemplo, Los Olivos, Ate, Callao, etc. La ubicación de las nuevas empresas de snacks es crucial para su buen desarrollo. Es recomendable que la fábrica de esta se encuentre en zonas industriales y a la vez que se encuentren en un lugar con facilidad de acceso y que no se encuentre muy lejos de los intermediarios. Según el diario Gestión, en Lima se pueden ubicar ocho zonas que son considerados aptos para actividad industrial (Gestión 2016).

- 
1. **Centro.** Conformada por el distrito del Cercado de Lima.
 2. **Norte 1.** Compuesta por los distritos de Los Olivos e Independencia.
 3. **Norte 2.** Conformada por los distritos de Puente Piedra, Carabayllo y Comas.
 4. **Este 1.** Conformada por los distritos de El Agustino, Santa Anita, Ate y San Luis.
 5. **Este 2.** Comprende los distritos de Lurigancho – Chosica y San Juan de Lurigancho.
 6. **Oeste.** Provincia Constitucional del Callao, especialmente los distritos del Cercado del Callao y Ventanilla.
 7. **Sur 1.** Abarca los distritos de Chorrillos, Villa El Salvador y Lurín.
 8. **Sur 2.** Conformada por el distrito de Chílica.

Figura 17 Zonas industriales en Lima
Fuente: Diario Gestión

En resumen, los puntos mencionados hacen referencia a un nivel alto de barrera de entrada al mercado de snacks en Perú, por lo que un producto que quiere ingresar al mercado debe estar en constante renovación y plantear una estrategia que le permita entrar al mercado de forma efectiva.

3.5 Rivalidad entre Competidores

El sector de snacks peruano está en crecimiento. Según el II Foro Gastronómico Internacional el consumo promedio por persona de alimentos ultra procesados en Perú aumentó a 52 kg en promedio por persona. Según el diario Gestión, los snacks que los peruanos prefieren son las papitas, los chocolates y las galletas dulces. Dentro de las marcas de snacks que el peruano prefiere se encuentra Alicorp, Nestlé, Carozzi y Mondelez Internacional. A continuación, se mostrará un gráfico de Pareto de las principales marcas de snacks en Perú.

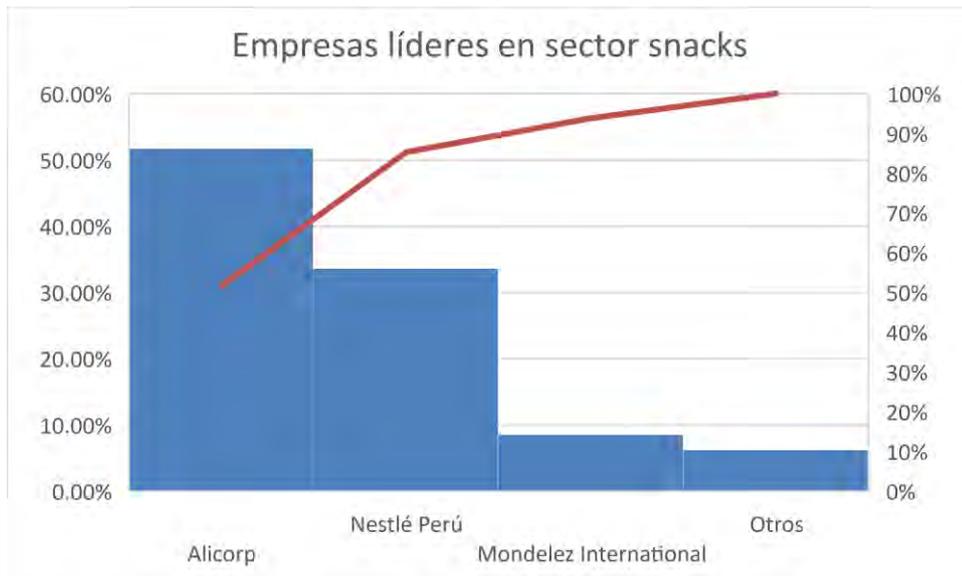


Figura 18 Pareto de las empresas líderes en sector snacks

- Alicorp:

Alicorp no sólo es una de las empresas líderes que existen en Perú sino también es una de las empresas que busca innovar constantemente. Este presenta una participación de mercado del 51.7%. Uno de sus productos más consumidos por los peruanos es la galleta Casino no sólo por sus sabores variados sino también por su accesible precio. Según Perú Retail, Alicorp relanzó la marca Sayon, la cual pone en competencia a Alicorp no sólo en el mercado de galletas sino también en el de chicles y chocolates (Perú Retail 2015). Gran parte de los ingresos de la empresa es debido al sector de consumo masivo, siendo este un 51.7% de sus ingresos.

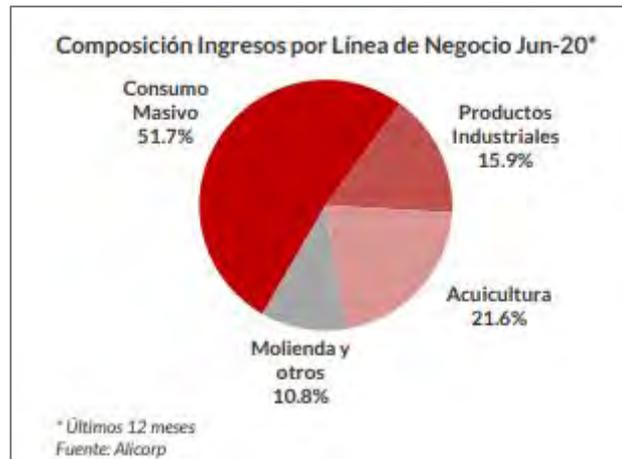


Figura 19 Ingresos de Alicorp por sectores 2020
Fuente: Apoyo & Asociados

- Nestlé

Según Peru Retail, Nestlé presentó un crecimiento en sus ventas del 4.9%. Nestlé Perú S.A abarca un 33.6% del mercado según el diario Gestión. Euromonitor International explica que los productos más representativos en Perú de la empresa son el chocolate Sublime, Triángulo y Princesa. Dichos chocolates tienen una participación de mercado del 27.2%, 5.7% y 4.7% respectivamente.



Figura 20 Consumo de Sublime en Perú
Fuente: Nestlé

- Mondelez Internacional:

Según el diario Gestión, Cua Cua es uno de los chocolates más presentes de la mencionada marca, con una participación de mercado del 8.5%. Además, Mondelez no

sólo ha fidelizado al mercado peruano por sus chocolates sino también por sus galletas. Según la entrevista que el diario Gestión le realizó al gerente regional de Mondelez Perú, Pedro Delfino, el peruano es un consumidor muy apegado a sus marcas tradicionales. Dichas marcas son Field, Oreo, Club social, Ritz, etc. En el sector de galletas, dichas galletas se lleva una participación equivalente a 32 puntos dentro del mercado peruano. La mencionada fuente también menciona que en Perú se consumen aproximadamente 3 kg de galletas por persona lo cual es bajo en comparación con Reino Unido y Argentina que consumen 10. Es por eso por lo que, si bien la empresa no tiene proyectos sobre nuevos productos, es consciente que el mercado de los snacks dulces va a seguir creciente y tiene mucho potencial para ser explotado, por lo que primero planean seguir consolidando el posicionamiento de las marcas mencionadas.

- Carozzi:

Según el presidente de empresas Carozzi en Chile, el que hayan incursionado en el mercado peruano es una decisión de la que no se arrepentirán. Si bien la mencionada empresa inició en el mercado peruano con dos productos que son Chocman y Nick, ahora poseen una gran parte del mercado de las galletas y chocolates. Según el diario Gestión, uno de sus chocolates con mayor presencia en Perú es Cañonazo, barra bañada y rellena de chocolate en crema, con una participación de mercado del 2.5%.

El consumo per cápita de snacks al año de los peruanos es de 3.5 kg. Si bien el Covid-19 hizo que muchos sectores disminuyan su demanda, esta ocasionó que el sector de snacks en Perú crezca debido al mayor tiempo dentro de casa. Cabe resaltar que el consumo de snacks tiene gran oportunidad de crecimiento si estos fueran más saludables. Por otro lado, según el estudio Retail Moderno, el Covid-19 ha impactado al nivel de consumo de los clientes nacionales ya que se produjo una disminución de la lealtad hacia las marcas de siempre. El 46% de los consumidores decidió comprar marcas nuevas, esto fue causado por la falta de

poder adquisitivo que estos presentan. Sin embargo, el 40% sigue siendo fiel a su marca de siempre, pero el 77% está a la expectativa de innovaciones por parte de estas. (Gestión 2021). Si bien la lealtad de los consumidores es un aspecto bastante volátil, las barreras emocionales que el sector de snacks presenta son altas. En primer lugar, el 76% del sector tiene a los snacks como parte de su día a día debido a que esto representan una alternativa para aquellas personas que no desean consumir un plato de comida o que no tienen tiempo para hacerlo. En segundo lugar, el 74% del sector ve a los snacks no sólo como un premio sino también como un alimento que da placer y mejora el estado de ánimo (Repositorio Académico UPC 2021).

La industria de snacks en Perú espera un crecimiento aproximado del 7% entre el 2021 y el 2024. Esto debido a que las empresas que ofertan snacks están reinventándose al ofertar snacks a base de insumos naturales como la quinua, papa, avena, etc. Este crecimiento también se debe a que los peruanos están consumiendo cada vez más snacks a lo largo del día a día para sustituir las comidas diarias. Según la Agencia Agraria de Noticias, la demanda de snacks saludables ha aumentado en un 50% (Agraria 2017). Si bien existen cambios en la forma de diferencias los snacks, también existen cambios en la capacidad productiva de las empresas. Debido al alza de la demanda, la capacidad de producir snacks debería aumentar y la capacidad ociosa disminuir. Por otro lado, para que la demanda aumente, el grado de diferenciación de un snack debe ser alto debido a que en Perú se ofertan diversos alimentos sustitutos y existe un nivel bajo de lealtad por parte de los consumidores.



Figura 21 Crecimiento de consumo de snacks en Perú
Fuente: La República

Cabe resaltar que las empresas de snacks en Perú asumen diferentes costos que si bien, cuando una empresa nueva es alto, cuando la empresa empieza a tener solidez en el mercado estos gastos pueden ser cubiertos con las utilidades. Los gastos fijos que estas empresas tienen que cubrir son: Mano de obra directa, gastos administrativos, terreno, maquinaria, capacitación del personal, entre otros. Lo que las empresas competidoras del sector buscan crear es un presupuesto para activos fijos tanto tangibles e intangibles para que el costo no sea tan elevado.

Por otro lado, como ya se mencionó, el mercado de snacks posee distintas barreras de entrada que son del nivel medio y alto. Además de lo mencionado, es importante recalcar que el sector también posee barreras de salida como lo son: el compromiso y el factor emocional con los clientes ya que los snacks se vuelven parte de su día a día, interrelaciones con los proveedores ya que esto les genera un ingreso, poca facilidad para deshacerse de los activos fijos ya que aquellas empresas que producen snacks tienen su propia línea de producción, entre otros.

En conclusión, basado en lo expuesto, existe una elevada competencia dentro del sector de snacks en Perú. Esto debido a que las marcas buscan reinventarse constantemente y generar productos que los consumidores no pensaban que pudiesen elaborarse.

Capítulo 4. Planeamiento Estratégico

En el presente ítem se realizará un análisis, el cual permitirá toma decisiones y sacar conclusiones sobre el sector de snacks en Perú. Para realizar dicho análisis se comparará las visiones y misiones de tres empresas que tienen entre sus snacks a los productos más consumidos por los peruanos, según el diario Gestión. Las empresas fueron escogidas a partir de un análisis Pareto el cual se encuentra en la Figura 12, estas son Nestlé, Mondelez International y Alicorp.

4.1 Visión

- Visión de Nestlé Perú

Satisfacer las necesidades de los clientes que buscan tener hábitos más saludables.

(Nestlé 2020, p. 1)

- Visión de Mondelez International

Empoderar a las personas para que consuman snacks de la forma correcta (Annual Report 2020, p.6)

Nota: Se tradujo la visión que presenta la empresa para un mejor entendimiento del informe ya que se encuentran inicialmente en inglés.

- Visión de Alicorp

Liderar los sectores en los que ofertamos. (Alicorp Reporte Anual 2019, p.10)

Comparación de las visiones mencionadas

Existe una clara diferencia en el enfoque de las visiones de las empresas mencionadas. Para empezar, Nestlé Perú tiene una visión más enfocada a lo que es crear un desarrollo sostenible tanto para clientes como para sus personas estratégicas. Por otro lado, Mondelez International se enfoca 100% en el cliente. Por último, Alicorp se enfoca básicamente es ser cada día una mejor empresa, en otras palabras, en crecer.

En resumen, lo que las empresas mencionadas buscan con sus respectivas visiones es fortalecer el sector de snacks a través de una reputación sólida y productos de calidad. Buscan fortalecer sus marcas para que la lealtad de los consumidores de snacks crezca.

4.2 Misión

- Misión de Nestlé Perú

Contribuir a la construcción de un futuro sostenible para los consumidores y la comunidad. (Nestlé 2020, p. 1)

- Misión de Mondelez International

Cambiar los hábitos de consumo de snacks en los clientes. (Annual Report 2019, p.3)

Nota: Se tradujo la misión que presenta la empresa para un mejor entendimiento del informe ya que se encuentran inicialmente en inglés.

- Misión de Alicorp

Generar en los clientes buenas experiencias a través de la innovación continua de los productos. (Alicorp 2019, p.10)

Comparación de las misiones mencionadas

Se puede concluir que la misión de Mondelez International es la única que busca que la empresa sea líder en el sector no sólo haciendo que las personas compren sus productos, sino que los consuman de forma correcta, en otras palabras, la misión de esta empresa es un cambio cultural del consumo de snacks. Por otro lado, la misión de Nestlé en Perú busca la mejora de sus consumidores a través de sus productos. Lo que Nestlé persigue con su misión es elevar la calidad de los productos que son ofertados en el sector de snacks. Por último, la misión de Alicorp se basa en generar experiencia a sus consumidores a través de la innovación de sus productos. Lo que Alicorp persigue es que el sector de snacks sea visto no como el ofertante de alimentos no saludables sino como el sector que busca innovar constantemente por y para el beneficio del consumidor.

Se puede observar que las tres misiones enfocan su labor en que el sector de snacks pueda innovar constantemente y realizar acciones concretas, como ayuda social o posicionamiento a través del sentimiento, para que el entorno externo en el que se desenvuelven sea cada vez mejor.

4.3 Valores

Se analizarán los valores que presentan cada una de las empresas que se encuentran establecidas de manera sólida en el sector de snacks peruano.

- Valores de Nestlé Perú
 - ✓ Practicar el respeto entre todos los colaboradores de la empresa, así como sus valores y pensamientos.
 - ✓ Respetar a los interesados externos de modo que se pueda ofrecer productos de la más alta calidad.
 - ✓ Mostrar respeto a las diferentes características demográficas de los interesados.
 - ✓ Mostrar respeto a las visiones y objetivos de las nuevas generaciones.
- Valores de Mondelez International
 - ✓ Amar a nuestros clientes y a nuestras marcas
 - ✓ Crecer todos los días
 - ✓ Hacer lo correcto (Snacking Made Right 2020, p.6)

Nota: Se tradujeron los valores que presenta la empresa para un mejor entendimiento del informe ya que se encuentran inicialmente en inglés.
- Valores de Alicorp Perú
 - ✓ Practicar la pasión en cada acción que realizan en la empresa.
 - ✓ Trabajar en equipo para poder alcanzar objetivos en común.
 - ✓ Ser ágiles y flexibles.
 - ✓ Hacer que los colaboradores se sientan en confianza de poder expresarse.

- ✓ Respetar tanto a los interesados externos como a los internos. Además de respetar la opinión de los mencionados.

Comparación de los valores de las empresas mencionada

De acuerdo con lo mencionado, se concluye que los valores que rigen las mencionadas empresas tienen distintos enfoques. En primer lugar, los valores de Nestlé Perú están enfocados a la realización de labores sin dañar a otro, ya sea personas o incluso el ambiente. Además de lo mencionado, los valores de Nestlé Perú buscan impulsar mejoras en su entorno, esto se ve reflejado en la colaboración que realiza con la Cruz Roja a través de donaciones. Basado en lo mencionado se puede concluir que los valores que Nestlé Perú practica buscan que el sector de snacks tenga una mejor reputación con la comunidad y que las empresas que producen snacks no solo buscan producir determinados productos, sino que buscan promocionar su marca a través de ayuda social. En segundo lugar, los valores de Mondelez International se basan en la empatía ya que buscan crecer disfrutando dicho proceso. Esto se puede ver reflejado en la constante investigación que la empresa realiza sobre cómo sus clientes pueden consumir snacks de la manera correcta. En base a lo mencionado sobre Mondelez International se puede concluir que la empresa tiene busca generar un cambio de consciencia en la comunidad, en otras palabras, busca que los snacks no solo sean vistos como alimentos no saludables que se pueden comer en cualquier momento, sino buscan que el sector de snacks genere una tendencia de un consumo adecuado y consciente de dichos alimentos. Por último, Alicorp busca que sus colaboradores trabajen de forma alineada para crecer de forma eficiente y eficaz. Esto se ve reflejado en el hecho de que buscan impulsar a que sus trabajadores amen lo que hacen y tengan cierta autonomía en realizar sus labores. Los valores que Alicorp practica en su día a día buscan que el sector de snacks en Perú crezca de forma acelerada.

4.4 Análisis de Stakeholders

Según el portal web del Grupo Atico, los Stakeholders son todas aquellas personas interesadas a las cuales les afecta toda decisión que sea tomada por la empresa. Estos pueden ser clasificados de diferentes maneras ya que va acorde al tipo de empresa. En este capítulo se evaluarán los Stakeholders internos y externos. El primer tipo de Stakeholders mencionado son personas que pertenecen a la empresa como accionistas, trabajadores, junta directiva, entre otros. El segundo tipo, son agentes que no son parte de la empresa, pero aun así se ven afectados por las decisiones y acciones en la que esta incurra (Grupo Atico 34, 2020). Para un análisis más detallado se explicará quienes pertenecen a qué tipo de Stakeholder.

Stakeholders del tipo externo

- Comunidad: Se considera a la comunidad que consume frecuentemente snacks como un Stakeholder externo ya que se verá afectada por las acciones y decisiones de las empresas del sector snacks. Lo mencionado debido a que ante cualquier cambio en los snacks ofertados la comunidad va a reaccionar a través de más o menos consumo de snacks. Las empresas del sector mencionado impactan en la sociedad con sus productos ya que estos son consumidos por estos en su día a día. Además, la reputación y las ventas se ven directamente relacionadas con la buena relación con la comunidad, por lo que las empresas deben priorizar el tener una buena relación con la comunidad. Se puede concluir que la comunidad presenta un poder y un interés bajo.
- Gobierno y organismos reguladores: Presentan un interés y un poder alto. Esto debido a que el mencionado stakeholder puede multar o sancionar a las empresas que ofertan snacks que no cumplan con las leyes de salubridad establecidas por estos. Por ejemplo, para el sector de snacks es importante el uso de octógonos nutricionales ya que si no se usan las empresas serían multadas. Por otro lado, el gobierno y los organismos

gubernamentales, como la DIGESA, son los encargados de que las empresas del sector de snacks ofrezcan productos en buen estado, rotulados correctamente, etc.

- Organizaciones no gubernamentales: Dentro de las organizaciones no gubernamentales se encuentran aquellas que no buscan tener un beneficio económico. Dichas presentan un interés alto pero un poder bajo. Si bien el mencionado stakeholder no repercute en las utilidades de los ofertantes de snacks, una buena relación con los mencionados favorece a la reputación de la marca. Lo mencionado debido a que las empresas de snacks les ofrecen a este tipo de organizaciones sus productos de forma gratuita, es por eso que deben ser de la mejor calidad. El que la empresa genere ayuda social, por ejemplo, hace que la marca se vea mejor posicionada en el mercado y que los consumidores se interesen más en ella por lo que atrae a más clientes.

Stakeholders del tipo interno

- Empresas: Las empresas que pertenecen al sector de snacks en Perú se encuentran posicionadas de forma sólida en el mercado. El mercado peruano no le tiene gran lealtad a aquellas marcas que ofertan productos masivos es por esta razón que el mercado de snacks es competitivo. Se puede concluir que cambios en las empresas que ofrecen snacks realicen representan un gran impacto en el sector o, en otras palabras, presentan un poder alto. Asimismo, se concluye que presentan un interés alto.
- Proveedores: Debido al mayor consumo de alimentos naturales y el cambio a insumos más saludables que las empresas que ofrecen snacks planean implementar se puede concluir que los proveedores son un grupo con un alto poder. Además, es importante la producción de los snacks depende de los proveedores por lo que el interés también es alto.
- Distribuidores: Los distribuidores son los que se encargan de que el producto final llegue a aquellos lugares de los cuales los clientes adquirirán el producto por lo que el

poder que presentan es alto. Sin embargo, el interés es bajo, debido a que ellos sólo son el canal por el que el producto llega a su destino mas no son un factor determinante en el proceso de elaboración de snacks.

- Consumidores: Debido a la gran competitividad que presenta el sector de snacks en Perú y a la tendencia creciente que presenta el consumo de snacks, se puede concluir que los consumidores presentan un poder alto pero un interés bajo.



Figura 22 Matriz de Interesados

4.5 Matriz de posicionamiento estratégico

Para realizar el análisis de posicionamiento estratégico se empleará la Matriz PEYEA. Se evaluarán tanto las fuerzas financieras como las fuerzas de la industria. Se asignará un puntaje entre el 1 y el 7 siendo 7 el puntaje mayor y 1 el menor. Cabe resaltar que las calificaciones se asignarán basadas en fuentes secundarias.

Tabla 1 Puntaje de las FF y de las FI

Matriz PEYEA	
Fuerzas financieras (FF)	Puntaje
Incremento de los costos en materia prima debido a la calidad	6
Costo elevado en marketing	4
Riesgo de copia del producto debido a su fácil proceso productivo	3
Fuerza de la industria (FI)	Puntaje
Mayor consumo de snacks en el mercado peruano	7
Uso de nueva tecnología para automatizar el proceso de elaboración de snacks	3
Grandes posibilidades de innovación en el sector de snacks debido a los cambios en el perfil de los consumidores	6

El promedio de las fuerzas financieras es 4.3 y el de las fuerzas de la industria es 5.3.

Por otro lado, se determinará un puntaje para las ventajas competitivas del sector y para la estabilidad del entorno. El puntaje variará desde -1 a -7, siendo el puntaje más alto el que sea menos negativo.

Tabla 2 Puntaje de las VC y de las EE

Matriz PEYEA	
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje
Se pueden comer en cualquier momento y lugar con el objetivo de saciar el hambre	-3
Existen gran cantidad de proveedores	-5
Las barreras de entrada son bajas debido a la poca lealtad de los consumidores	-2
Estabilidad del entorno (EE)	Puntaje
Reactivación de la economía debido a la llegada de las vacunas del Covid-19	-3
Diversidad de precio de los productos	-6
Crecimiento del gastos que una persona realiza para consumir snacks	-2

El promedio de las ventajas competitivas es -3.3 y el de la estabilidad del entorno es de -3.7.

Se realizarán las siguientes operaciones para determinar los puntos en el de abscisas y ordenadas.

Eje x : $FI + VC = 2$
Eje y : $FF + EE = 0.6$

Figura 23 Puntos que cortan el eje x e y de la matriz PEYEA

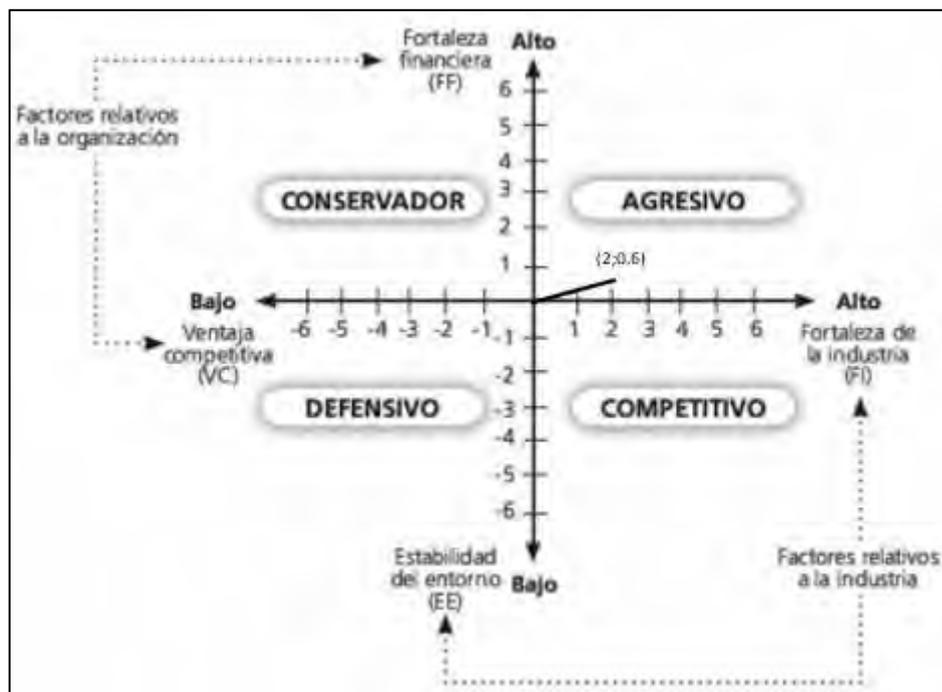


Figura 24 Matriz PEYEA

A partir de la matriz PEYEA se concluye que el sector de snacks peruano tiene un perfil agresivo esto debido a que la fortaleza de la industria es alta y a que la fortaleza financiera también lo es. La fortaleza de la industria más importante es el mayor consumo de snacks por parte del mercado peruano y la fortaleza financiera con mayor puntaje es el aumento de costos en insumos debido a la calidad.

4.6 Matriz BCG

En la Figura 25 se presenta la Matriz BCG la cual representa tanto el nivel de participación del mercado como cuanto ha crecido el mercado de snacks en Perú. Las cuatro

categorías de productos que pertenecen a la matriz son: Interrogante, estrella, vaca y perro. Cada categoría se asigna a cada producto dependiendo del nivel de participación en el mercado como de cuanto ha crecido el mercado ya mencionado. Las marcas de snacks dulces fueron elegidas debido a un indicador de consumo ya que el 26% de los peruanos consume snacks dulces diariamente. Además, la marca Sublime tiene un 27.2% de aceptación del mercado, Cua Cua posee un 8% del mercado y Casino un 10.6%. Por otro lado, según indicadores del CPI el 74.6% de los peruanos consume las papitas de Frito Lays. Además, las galletas saladas tienen una participación de mercado del 40% siendo las marcas más consumidas, según el portal web Código, Soda Field, San Jorge y Ritz con un consumo del 36%, 21% y 16% respectivamente (Código 2016).

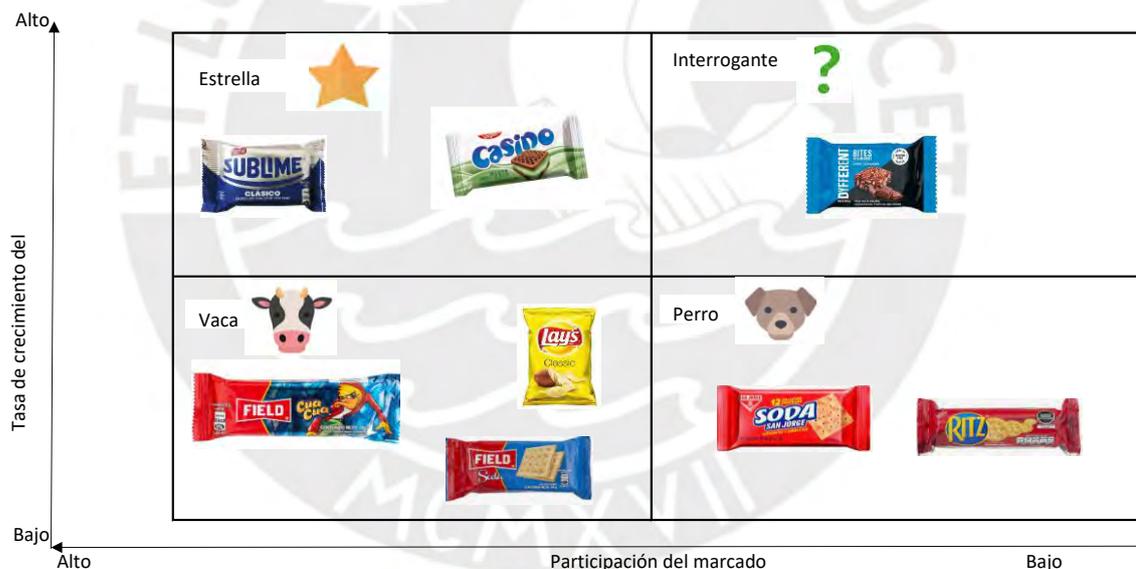


Figura 25 Matriz BCG

En primer lugar, se encuentran los productos con categoría de estrella. Dichos productos se encuentran bien posicionados en el sector y los cuales pertenecen a un mercado que se encuentra en expansión. Como se muestra en el Diagrama BCG, el chocolate de leche Sublime de la empresa Nestlé Perú, y la galleta Casino, de la empresa Alicorp, pertenecen a esta categoría. Según el diario Gestión (2013), son los productos preferidos por los peruanos. Es

recomendable que se invierta una cantidad relativamente alta de dinero en publicidad, por ejemplo.

En segundo lugar, se encuentra el producto Interrogante. El mencionado es un producto que posee baja participación de mercado, pero se encuentra dentro de un mercado que está en expansión. En este caso el producto interrogante es la barra de cereal de chocolate de la marca Dyfferent. Al ser un producto nuevo dentro del mercado requiere una evaluación constante y un monto de inversión elevado.

En tercer lugar, se encuentra el producto vaca. Aquel producto presenta una alta participación dentro de un mercado maduro, en otras palabras, de crecimiento bajo. Aquí se encuentran el wafer bañado en chocolate Cua Cua, de la empresa Kraft que pertenece a Mondelez International, las papitas Lays de la marca PepsiCo y la galleta Soda Field. Es recomendable evaluar un relanzamiento de los mencionados ya que en algún momento fueron productos estrella, pero el crecimiento que tuvo su mercado fue decreciendo a través del tiempo hasta convertirse en un producto vaca.

En cuarto lugar, se encuentra el producto perro. Dichos productos poseen una baja participación de mercado y su mercado ya es maduro. Cabe resaltar que las decisiones que se tomen en base a estos productos y son clave para su supervivencia en el mercado.

4.7 Matriz EFI

En la Tabla 3 se evidenciarán los pesos y puntajes asignados a cada fortaleza y debilidad ya explicada en el FODA. El puntaje tiene una escala de 1 al 5, tomando 1 como el de menor importancia y 5 como el de mayor importancia. Dichas asignaciones de puntaje se realizan basadas en fuentes secundarias y en criterio. Cabe resaltar que en el Anexo 1 se observará la matriz de pesos para la presente matriz.

Tabla 3 Matriz EFI

Factores Internos		Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas				
F1	Alimento portable y de calidad	12%	4	0.464
F2	Proporciona energías	11%	4	0.429
F3	Calma el hambre	7%	5	0.357
F4	Producto barato	12%	2	0.232
Debilidades				
D1	Alto nivel de azúcar y grasas saturadas	18%	5	0.893
D2	Elaboración con insumos en su mayoría no naturales	18%	4	0.714
D3	El packaging no es eco amigable	11%	2	0.214
D4	Mala reputación respecto a los efectos que causa en la salud	13%	2	0.250
Total				3.554

En conclusión, el subtotal de la ponderación de las fortalezas es 1.482 y el subtotal de las debilidades es 2.071. Además, la ponderación total da un resultado de 3.554 lo que indica que el mercado interno de snacks en Perú resulta favorable.

4.8 Matriz EFE

En la Tabla 4 se evidenciarán los pesos y puntajes asignados a cada oportunidad y amenaza ya explicada en el FODA. El puntaje tiene una escala de 1 al 5, tomando 1 como el de menor importancia y 5 como el de mayor importancia. Dichas asignaciones de puntaje se realizan basadas en fuentes secundarias y en criterio. Cabe resaltar que en el Anexo 2 se observará la matriz de pesos para la presente matriz.

Tabla 4 Matriz EFE

Factores Internos		Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades				
O1	Uso de insumos cada vez más orgánicos y naturales para la elaboración de snacks	18%	4	0.706
O2	Crecimiento del consumo de snacks en Perú	15%	5	0.765
O3	Bajo poder de negociación de los proveedores	15%	2	0.306
O4	Aumento del poder adquisitivo de los peruanos	15%	3	0.459
Amenazas				
A1	Mayor consumo de frutas en estado natural	9%	3	0.282
A2	Gran cantidad de marcas nuevas que usan insumos orgánicos y saludables	12%	4	0.471
A3	Alto grado de innovación de las marcas sólidas y bien posicionadas de snacks en Perú	15%	4	0.612
Total				3.6

En conclusión, el subtotal de la ponderación de las oportunidades es 2.235 y el subtotal de las amenazas es 1.365. Además, la ponderación total da un resultado de 3.60 lo que indica que en el mercado externo de snacks en Perú las oportunidades son mayores que las amenazas.

4.9 Análisis FODA

La Figura 26 muestra la Matriz Interna y Externa (IE) en la cual se pudo localizar un punto de intersección entre los resultados que se obtuvieron de la Matriz EFE y la matriz EFI. Dicho punto se encuentra dentro del cuadrante I por lo que quiere decir que las estrategias realizadas dentro del mercado de snacks en Perú son las que tienen que ver con el crecimiento.

		Factores Internos		
		3	2	1
Factores Externos	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
	1			

Figura 26 Matriz Interna-Externa

En la Tabla 5 se presenta la matriz FODA, la cual evidencia las posibles estrategias que el sector de snacks en Perú puede aplicar basado en sus fortalezas, debilidades, que pertenecen a los factores internos del mercado, amenazas y oportunidades, que perteneces a factores externos.

Tabla 5 Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
		F1	Alimento portable y de calidad	D1	Alto nivel de azúcar y grasas saturadas
		F2	Proporciona energías	D2	Elaboración con insumos en su mayoría no naturales
		F3	Calma el hambre	D3	El packaging no es eco amigable
		F4	Producto barato	D4	Mala reputación respecto a los efectos que causa en la salud
Oportunidades (O)		Estrategias (F-O)		Estrategias (D-O)	
O1	Uso de insumos cada vez más orgánicos y naturales para la elaboración de snacks	F1-O2	Generar un empaque que facilite el consumo del snack y que permita que se vuelva a cerrar fácilmente para que no se deshidrate	D2-O1	Generar proyectos sobre la implementación de insumos naturales y exóticos peruanos beneficiosos para la salud
O2	Crecimiento del consumo de snacks en Perú				
O3	Bajo poder de negociación de los proveedores	F4-O4	Generar publicidad a través de redes sociales haciendo énfasis en los beneficios del producto	D3-O2	Asociar al producto con un voluntariado que apoya al medio ambiente de modo que si un cliente compra el producto estaría apoyando al ambiente
O4	Aumento del poder adquisitivo de los peruanos	F2-O1	Agregarle al proceso productivo insumos naturales para poder justificar, a través de publicidad, el que los snacks den energía	D4-O1,O2	Organizar talleres de rutinas de ejercicio los cuales, terminarán con un sorteo para ganar packs que contienen snacks saludables.
Amenazas (A)		Estrategias (F-A)		Estrategias (D-A)	
A1	Mayor consumo de frutas en estado natural	F2-A1	Generar snacks a base de pura fruta	D1-A2	Usar insumos 100% naturales en el proceso productivo
A2	Gran cantidad de marcas nuevas que usan insumos orgánicos y saludables	F4-A2	Generar ofertas y promociones para los clientes en fechas festivas	D3-A3	Usar un packaging que sea amigable con el ambiente e incluso que beneficie causas sociales
A3	Alto grado de innovación de las marcas sólidas y bien posicionadas de snacks en Perú	F4-A3	Generar una estrategia que involucre economías de escala de modo que el precio bajo se mantenga incluso al cambiar los insumos a insumos naturales	D4-A3	Realizar publicidad mediante redes sociales y talleres gratuitos online explicando proyectos sobre innovación en los insumos y el packaging con un enfoque saludable

4.10 Estrategia genérica

Para poder tener una ventaja respecto a los demás competidores del sector se deben tener estrategias. Porter sugiere tres, las cuales son herramientas para que los negocios se diferencien de su competencia. Dichos son:

- Enfoque en nichos: Sugiere enfocar las características del producto a los requerimientos de un grupo reducido de personas. Para los ofertantes que posicionados en el sector de snacks se sugiere que oferten snacks que se encuentran en packaging eco amigables.
- Diferenciación: Sugiere ofrecer productos únicos lo cual puede implicar que cuesten más. Para los ofertantes que se encuentran en el sector de snacks se sugiere que cambien sus insumos a productos saludables y que sean buenos para la salud.
- Liderazgo en costes: Si bien es importante cambiar los insumos de los snacks ofrecerlo a un precio bajo también atraería más ventas. Se sugiere ofrecer los productos de menor precio en el mercado, lo cual implicaría reducir costos en materia prima, por ejemplo.

De acuerdo a lo descrito, se concluye que las empresas que pertenecen al sector snacks en Perú reinventen su marca en base a la estrategia de diferenciación. Lo cual se podría iniciar elaborando productos nuevos e innovadores que se ajusten a la tendencia creciente del consumo de alimentos saludables. Por otro lado, las estrategias de liderar en costos y enfocarse en nichos no se ajustan a los clientes de las empresas mencionadas ya que, ofrecen sus productos a un mercado grande y variado, no a un nicho y los consumidores buscan calidad sobre precio. Se puede concluir que, un factor distintivo que proporciona una gran ventaja competitiva dentro de la estrategia de diferenciación es el identificar en los empaques los insumos que se usaron para llevar a cabo el proceso productivo del producto y el crear snacks nuevos saludables ya que eso buscan los consumidores al comparar un snack.

4.11 Objetivos estratégicos

Tanto Alicorp como Nestlé y como Mondelez International tienen objetivos diferentes. Las tres empresas mencionadas tienen sus propios objetivos y su forma de trabajar para llegar a ellos.

- Alicorp:

Sus objetivos estratégicos son tres. En primer lugar, buscan el crecimiento dentro del mercado de forma sostenible al trazarse metas constantemente. En segundo lugar, buscan usar sus recursos de manera eficiente. Por último, buscan fortalecer su cultura interna para que los colaboradores sean parte del crecimiento continuo. (Alicorp 2020. P.3)

- Mondelez International:

Tres son sus objetivos principales los cuales ayudarán a la empresa a llegar a sus metas. En primer lugar, buscan innovar de forma continua de modo que puedan crecer dentro del mercado y así satisfacer a sus clientes. En segundo lugar, buscan la mejora continua para tener éxito en las ventas y en marketing. Por último, buscan invertir en sus colaboradores para que los mismos contribuyan al crecimiento de la empresa. (Reporte Anual de Mondelez International 2019, p.6)

- Nestlé Perú

Su objetivo se basa en ser la principal empresa dentro del mercado de modo que pueda satisfacer a sus clientes de forma efectiva.

Comparación de los objetivos estratégicos

De acuerdo con lo mencionado se puede apreciar que los objetivos de las empresas si bien no son iguales, son similares. Los objetivos de Alicorp se basan prácticamente en crecer tanto interna como externamente para que la empresa oferte snacks de la más alta calidad. Se enfocan tanto en sus colaboradores como en sus ventas.

Por otro lado, Mondelez International busca la innovación constante de modo que lo mencionado les permita crecer para satisfacer a sus clientes y abarcar una mayor parte de mercado. Por último, Nestlé Perú basa sus objetivos estratégicos al crecimiento de la empresa, si bien esto con motivo de ofrecer mejores y más productos a sus clientes, apuntan a ser líderes en el mercado.

4.12 Modelo Canvas

La Figura 27 presentará el Modelo Canvas, el cual evidencia los socios clave, recursos clave, actividades clave, entre otros puntos para los snacks dentro del mercado peruano.

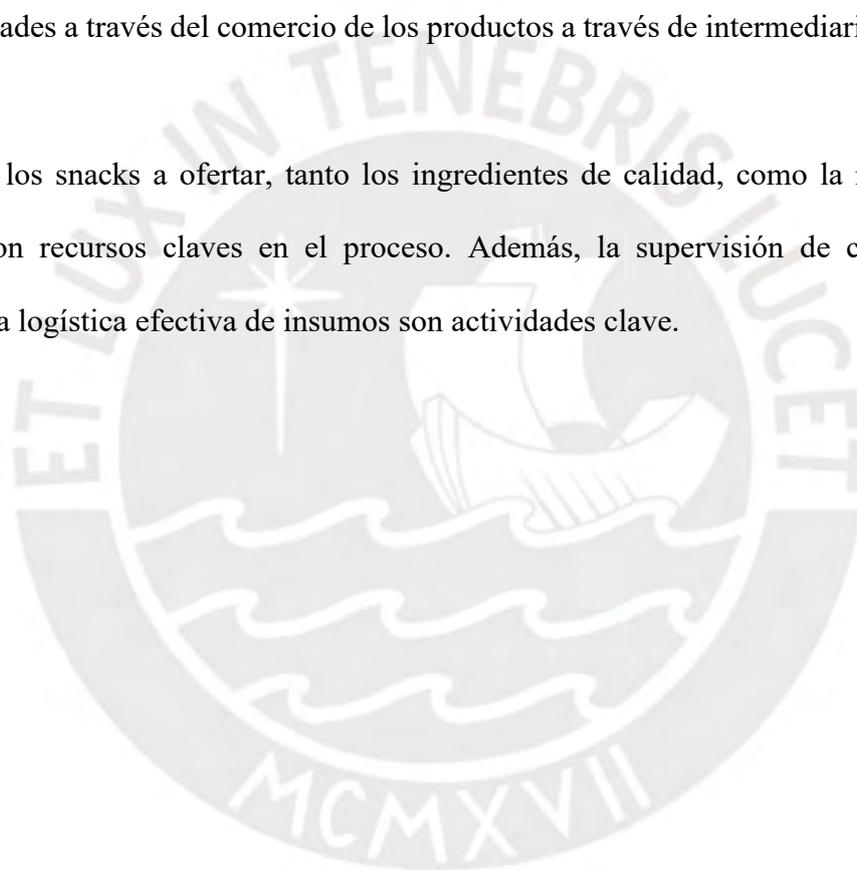


Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de los insumos necesarios para el proceso productivo como arándanos, cushuro, menta, entre otros - Encargados de los puntos de venta donde se ofrecerá el producto - Medios de comunicación como la prensa - Personal de supervisión del proceso productivo como analistas de calidad - Empresas que realizan el trabajo logístico de transportar los insumo hacia la planta y el producto terminado a los puntos de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Logística efectiva de materia prima - Logística efectiva del producto terminado a los puntos de distribución - Supervisión de calidad del proceso productivo - Limpieza y desinfección tanto de la materia prima com odel personal que va a la planta - Realizar los protocolos de seguridad y sanidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Los snacks presentan un proceso de elaboración sencillo - Alimento que disminuye el hambre y que se puede consumir en cualquier lugar y a cualquier momento del día - Existe mucha oportunidad de crecimiento para el sector de snacks en Perú 	<ul style="list-style-type: none"> - Conexión a través de medios de comunicación como redes sociales - Posicionamiento basado en el sentimiento - Relación basada en la lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que buscan un alimento que sea rico, fácil de comer y portable - Personas que están atentas al cambio
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumos de calidad (frutas) - Mano de obra capacitada - Maquinaria moderna - Publicidad masiva a través de medios de comunicación en especial en redes sociale como Instagram y Facebook 		<p style="text-align: center;">Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bodegas - Supermercados - Tiendas mayorista y minoristas 	
<p style="text-align: center;">Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijo (salarios, alquiler de la planta, servicio de seguridad) - Costos variables (insumos, publicidad, trámites de licencias y servicios) - Luz, agua, internet - Investigación 		<p style="text-align: center;">Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta a través de empresas minoristas y mayoristas - Venta en supermercado y bodegas 		

Figura 27 Modelo Canvas

El sector de snacks presenta un modelo estratégico basado en los puntos detallados en el modelo Canvas anterior. Los snacks están dirigidos a personas que buscan alimentos ricos, portables y fáciles de comer. La propuesta de valor que las empresas del sector presentan es la gran oportunidad que presenta el sector para innovar y crecer, además de realizar snacks cada vez más portables. Dichos productos son distribuidos generalmente en supermercados y bodegas. Por otro lado, se busca el posicionamiento de la marca a través de redes sociales y la generación de lealtad por parte de los consumidores. Las empresas que ofertan snacks buscan generar utilidades a través del comercio de los productos a través de intermediarios mayoristas y minoristas.

Para generar los snacks a ofertar, tanto los ingredientes de calidad, como la mano de obra capacitada son recursos claves en el proceso. Además, la supervisión de calidad de los productos y la logística efectiva de insumos son actividades clave.



Capítulo 5. Conclusiones sobre la viabilidad de la industria de snacks dulces y salados

En base a lo detallado previamente en el trabajo de investigación presente, se puede concluir lo siguiente:

- El mercado peruano presenta un crecimiento de la tendencia del consumo de snacks, sobre todo si estos cambian sus insumos a unos más saludables. Por lo que el sector de snacks en Perú se encuentra en crecimiento y es atractivo para crear una nueva empresa en el sector y para invertir.
- En base a los factores del macroentorno analizados, la situación económica, social, tecnológica, ecológica y legal influyen de manera positiva en el sector ya que influyen en que el Perú se encuentre un contexto favorable para el crecimiento del sector de snacks. Sin embargo, el factor político del país genera una gran desventaja para el sector.
- El nivel de competencia dentro del mercado de snacks en Perú es alto ya que existe gran variedad de opciones y de posibles competidores. Por lo que una empresa que quiera ofrecer un producto nuevo en el mercado debe tener como prioridad la diferenciación de su producto y cómo superar las barreras de entrada que las empresas ya consolidadas del mercado pondrán.
- Existe una nueva tendencia que se encuentra en crecimiento dentro del sector de snacks en Perú. Esta está relacionada con consumir alimentos cada vez más naturales y beneficiosos para la salud. Por lo que las empresas que ya tiene tiempo en el mercado y las que son nueva tienen que adaptar sus productos a las nuevas necesidades del cliente y a su nuevo perfil, el cual se preocupa por el medio ambiente.
- Las empresas que son parte del sector como Alicorp, Mondelez International y Nestlé tienen como objetivo la elaboración de snacks de primera calidad que los ayuden a ser líderes en el mercado y que les proporcionen a los consumidores experiencias gratas.

- Si bien existe gran rivalidad entre snacks dulces y salados en el sector, se puede concluir que los peruanos tienen mayor tendencia al consumo de snacks dulces, sobre todo en los NSE A y B.
- Los snacks dulces presentan mayor variedad de productos a ofrecer, lo que implica que en el sector de snacks dulces los consumidores poseen mayor poder. Por el contrario, en el sector de snacks salados, debido a la poca variedad en comparación con los snacks dulces, el poder de los clientes baja. Sin embargo, en ambos sectores el poder de los proveedores sigue siendo alto debido a la gran dependencia que existe entre la materia prima y el proceso productivo.



Capítulo 6. Recomendaciones sobre la viabilidad de la industria de snacks dulces y salados

Tomando como base la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

- Ofrecer snacks en Perú de acuerdo con las normas de rotulación que debe ir en los empaques de cada snack. Esto incluye el uso obligatorio de octógonos de nutrición visibles en el empaque.
- Evaluar las proyecciones del sector de snacks en Perú, debido a la situación política nacional. Es recomendable que no se desarrollen proyectos que impliquen crecimiento en el sector de snacks en Perú ya que, si bien es un sector del mercado que no se vio gravemente afectado, la poca estabilidad de la política y economía peruana provoca un escenario altamente volátil.
- Ofrecer snacks producidos con insumos saludables ya que la tendencia de consumo de alimentos que contribuyen a la buena salud es creciente. Además, hoy en día los snacks saludables son la primera opción de snacks para los millenials y pocas empresas que están posicionada en el mercado han implementado la idea mencionada.
- Usar empaques ecoamigables ya que los consumidores prefieren a las marcas de snacks que son amigables con el ambiente.
- Incluir como materia prima de snacks frutas y/o verduras que fortalezcan el sistema inmunológico ya que si bien están llegando las vacunas a Perú eso no quita que siga habiendo contagios de Covid-19.

Referencias Bibliográficas

- Gestión (2015). “Limeños tienden a comprar más snacks en supermercados”. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresalimenos-tienden-comprar-snacks-supermercados-91136-noticia/?ref=gesr>
- Agencia Agraria de Noticias (2017). “Se incrementa en 50% el consumo de snacks saludables”. Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/se-incrementa-en-50-el-consumo-de-snacks-saludables-13649>
- Ainia (2017). “El 60% de los consumidores demanda snacks más naturales y saludables”. Recuperado de: <https://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>
- Agencia Agraria de Noticias (2016). “Consumo per cápita de golosinas en Perú es de 3.5 kilos al año”. Consulta: 18 de mayo de 2021. Recuperado de: <https://n9.cl/xa8c>
- RetailActual (2020). “El sector del Dulce mantiene su fortaleza y espera mantener su capacidad empleadora en 2021 con la recuperación del canal impulso”. Recuperado de: <https://www.retailactual.com/noticias/20201203/produlce-cifras-industria-dulce-covid-perspectivas-2021#.YKSOFahKjIV>
- Sistemamid (2016). “Sector de Golosinas”. Recuperado de: https://www.sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2016-01-10_04-03-13131166.PDF
- Gestión (2020). “¿Cómo compran las personas en tiempos de pandemia?: La psicología del consumo en etapas de confinamiento”. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2020/04/como-compran-las-personas-en-tiempos-de-pandemia-la-psicologia-del-consumo-en-etapas-de-confinamiento.html/?ref=gesr>
- Instituto Nacional de Salud (2020). “Alimentos para fortalecer tu sistema inmunológico, recomendaciones de los nutricionistas del Instituto Nacional de Salud”. Recuperado de: <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/alimentos-para-fortalecer-tu-sistema-inmunologico-recomendaciones-de-los>
- Euroberry (2019). “BENEFICIOS DEL ARÁNDANO AZUL FRESCO”. Recuperado de: <https://euroberry.com/beneficios-arandano-azul/>

- Redagrícola (2019). “El arándano peruano acelera rápidamente”. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/pe/arandano-peruano-acelera-rapidamente/>
- Simfruit.CL (2020). “35% crecerían plantaciones de arándanos en Perú para la campaña 2020-2021”. Recuperado de: <https://n9.cl/ng8n>
- INEI (s.f). “Consumo de Alimentos y Bebidas”. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf
- CPI (2012). “2012_CONSUMO_LIMA”. Recuperado de: https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/201206_Productos_UsoPersonal_31lineas.pdf
- Gestión (2018). “Confiteca busca duplicar valor actual de su negocio en el Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/confiteca-busca-duplicar-actual-negocio-peru-245653-noticia/?ref=gesr>
- América Retail (2020). “85% de peruanos prefiere consumir productos hechos con base de plantas y vegetales”. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/peru/85-de-peruanos-prefiere-consumir-productos-hechos-con-base-de-plantas-y-vegetales/#:~:text=A%20pesar%20de%20estos%20indicadores,alimentarse%20bien%20para%20estar%20saludable>
- Gestión (2019). “La alimentación saludable es un beneficio que aún no alcanza a los pobres en Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/la-alimentacion-saludable-es-un-beneficio-que-aun-no-alcanza-a-los-pobres-peruanos-noticia/?ref=gesr>
- Agencia peruana de noticias (2020). “Cinco nuevas tendencias del consumidor en el sector de alimentos y bebidas”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-nuevas-tendencias-del-consumidor-el-sector-alimentos-y-bebidas-811575.aspx>
- Gestión (2020). “Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas”. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/cinco-tendencias-de-consumo-que-la-pandemia-ha-originado-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2021). “El snacking, una tendencia de cuidado con nuestra alimentación en pandemia”. Recuperado de:

<https://gestion.pe/tendencias/estilos/el-snacking-una-tendencia-de-cuidado-con-nuestra-alimentacion-en-pandemia-nczg-noticia/?ref=gesr>

- La República (2021). “Por cuenta de la pandemia del covid-19 aumentó el consumo de snacks saludables”. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/por-cuenta-de-la-pandemia-del-covid-19-aumento-el-consumo-de-snacks-saludables-3111119>
- Perú Retail (2020). “¿Cómo ha sido el impacto de la pandemia en el consumidor peruano?” Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/el-63-de-peruanos-prefiere-comprar-en-mercados-que-en-supermercados/>
- Estar donde estés (2020). “Cómo ha cambiado el consumo tras el confinamiento: más atentos a los precios y a la sostenibilidad”. Recuperado de: <https://estardondeestés.com/movi/es/articulos/como-ha-cambiado-el-consumo-tras-el-confinamiento-mas-atentos-a-los-precios-y-a-la-sostenibilidad>
- Ipsos (2020). “El impacto de COVID-19 en cómo comemos”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-co/el-impacto-de-covid-19-en-como-comemos>
- Agencia peruana de noticias (2020). “Coronavirus: Minsa recomienda alimentos para fortalecer sistema inmune”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-minsa-recomienda-alimentos-para-fortalecer-sistema-inmune-793070.aspx>
- Clínica San Felipe (s.f). “Cómo fortalecer tu sistema inmunológico, siguiendo estas recomendaciones”. Consulta: 18 de mayo de 2021. Recuperado de: <https://n9.cl/jmwwa>
- Gestión (2019). “La mayoría de peruanos percibe que se alimenta bien, pero más de un tercio nunca consume refrigerios a diario”. Recuperado de: <https://gestion.pe/fotogalerias/la-mayoria-de-peruanos-percibe-que-se-alimenta-bien-pero-mas-de-un-tercio-nunca-consume-refrigerios-a-diario-noticia/?ref=gesr>
- Ipsos (2020). “Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/tres-de-cada-cinco-limenos-revisan-la-informacion-nutricional-de-los-productos>
- Mundo Empresarial (2020). “Nuevas tendencias en los estilos de vida frente a la actual coyuntura”. Recuperado de: <https://www.mundoempresarial.pe/vida>

[y-estilo-mundo-empresarial/2699-tendencias-estilos-vida-frente-coyuntura.html](http://www.digesa.minsa.gob.pe/estilo-mundo-empresarial/2699-tendencias-estilos-vida-frente-coyuntura.html)

- Ministerio de Salud (2011). “Norma sanitaria para la Fabricación, Elaboración y Expendio de Productos de Panificación, Galletería y Pastelería”. Recuperado de:
<http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/NORMA%20DE%20PANADERIAS.pdf>
- Ministerio de salud (s.f). “EL GRAN RETO DE SALUD: LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS”. Recuperado de:
<http://www.digesa.minsa.gob.pe/compial/compial.asp>
- Kantar World Panel (2019). “Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable”. Recuperado de:
<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>
- Perú Top (2021). “¿Cuáles son las empresas líderes en el sector de alimentos en el Perú?” Recuperado de: <https://ptp.pe/cuales-son-las-empresas-lideres-en-el-sector-de-alimentos-en-el-peru/>
- El Comercio (2020). “Octógonos de advertencia | ¿Qué son y por qué su uso divide a las entidades del Estado?” Recuperado de:
<https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/octogonos-advertencia-obligatorios-caracteristicas-ley-alimentacion-saludable-peru-noticia-610351-noticia/?ref=ecr>
- Gestión (2020). “Ley de alimentación saludable: uso de octógonos mediante adhesivos permitido hasta junio del 2021”. Recuperado de:
<https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-ley-de-alimentacion-saludable-amplian-uso-de-octogonos-mediante-adhesivos-hasta-junio-del-2021-cuarentena-estado-de-emergencia-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Datum Internacional (s.f). “LOS PERUANOS NO CUENTAN CON LA INFORMACION NUTRICIONAL NECESARIA PARA SEGUIR UNA DIETA SALUDABLE”. Recuperado de:
http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/HAS.pdf

- Perú21 (2018). “55% de los millennials no se preocupa por lo que come”. Recuperado de: <https://peru21.pe/peru/datum-55-millennials-preocupa-come-428012-noticia/?ref=p21r>
- ComexPeru (2020) “¿CÓMO VA LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE?” Recuperado de: <https://n9.cl/wmt1v>
- Perú Retail (2015). “Alicorp pone el foco en galletas y caramelos”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/alicorp-pone-el-foco-en-galletas-y-caramelos/>
- Gestión (2019) Octógonos: “¿Qué enfermedades se generan al consumir en exceso alimentos con estas advertencias?” Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/octogonos-enfermedades-generar-consumir-exceso-alimentos-advertencias-271017-noticia/?ref=gesr>
- El Comercio (2016). “Consumo per cápita de golosinas en Perú es de 3,5 kilos al año”. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-per-capita-golosinas-peru-3-5-kilos-ano-225536-noticia/?ref=ecr>
- Gestión (2019). “El 80% de la clase media alta direcciona sus compras hacia retailers con más variedad de alimentos saludables”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/el-80-de-la-clase-media-alta-direcciona-sus-compras-hacia-retailers-con-mas-variedad-de-alimentos-saludables-noticia/?ref=gesr>
- IPE (2019). “¿EN QUÉ GASTAN SUS SUELDOS LOS PERUANOS?” Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>
- Ipsos (2021). “Generaciones en el Perú 2020”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2020>
- Ipsos (2019). “Generaciones en el Perú”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>
- Ipsos (2018). “Perú Millenials”. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf
- CPI (2019). “Perú: Población 2019”. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf

- Ipsos (2020). “Características de los niveles socioeconómicos en el Perú”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Interempresas (2020). “El impacto de la sostenibilidad en la producción de alimentos”. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/302390-El-impacto-de-la-sostenibilidad-en-la-produccion-de-alimentos.html>
- El Peruano (2021). “Covid-19 y los impactos al medioambiente”. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/114917-covid-19-y-los-impactos-al-medioambiente>
- MINAM (2018). “AGENDA NACIONAL DE ACCION AMBIENTAL AL 2021”. Recuperado de: <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/ANAA-al-2021-Propuesta-28.12.18-consulta-p%C3%BAblica.pdf>
- Mongabay (2021). “Los desafíos ambientales de Perú en el 2021”. Recuperado de: <https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/>
- Gestión (2021). “Durante el 2020 se desarrollaron tres proyectos verdes por US\$ 462 millones en el Perú, señala el MEF”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/durante-el-2020-se-desarrollaron-tres-proyectos-verdes-por-us-462-millones-en-el-peru-senala-el-mef-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020). “El 2020, otro año negro para el medio ambiente en Latinoamérica”. Recuperado de: <https://gestion.pe/mundo/el-2020-otro-ano-negro-para-el-medio-ambiente-en-latinoamerica-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020). “El 31% de millennials peruanos terminó su relación con un negocio porque daña al medio ambiente”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/el-31-de-millennials-peruanos-termino-su-relacion-con-un-negocio-porque-dana-al-medio-ambiente-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020). “eWaya ¿Cómo ha cambiado el perfil del consumidor ecoamigable en pandemia?” Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/ewaya-como-ha-cambiado-el-perfil-del->

[consumidor-ecoamigable-en-pandemia-covid-19-moda-cosmeticos-noticia/?ref=gesr](#)

- Gestión (2020). “Aumentan residuos como mascarillas y guantes en ríos y canales de regadío”. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/aumentan-residuos-como-mascarillas-y-guantes-en-rios-y-canales-de-regadio-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020). “Gobiernos y activistas urgen integrar medioambiente a planes económicos pospandemia”. Recuperado de: <https://gestion.pe/mundo/gobiernos-y-activistas-urgen-integrar-medioambiente-a-planes-economicos-pospandemia-noticia/?ref=gesr>
- BBC News (2021). “Cambio climático: 5 razones por las que 2021 puede ser un año crucial en la lucha contra el cambio climático”. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55518254>
- United Nations (s.f). “¿Qué es el Acuerdo de París?” Recuperado de: <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/que-es-el-acuerdo-de-paris>
- El País (2019). “Solo el 20% de los países está en la senda para cumplir con el Acuerdo de París”. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2019/11/05/actualidad/1572948813_120202.html
- La Vanguardia (2019). “Las grandes economías se saltan el Acuerdo de París”. Recuperado de: <https://n9.cl/leal9>
- Gestión (2021). “El IICA cooperará con regiones de Brasil y Perú en agricultura orgánica”. Recuperado de: <https://gestion.pe/mundo/internacional/el-ica-cooperara-con-regiones-de-brasil-y-peru-en-agricultura-organica-noticia/?ref=gesr>
- Ministerio del Ambiente (2015). “Minagri aprueba reglamento del Sistema Nacional de Plaguicidas de Uso Agrícola”. Recuperado de: <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/minagri-aprueba-reglamento-sistema-nacional-plaguicidas-uso-agricola>
- Banco Mundial (2021). “Perú Panorama general”. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- Agencia peruana de noticias (2021). “BCR estima que la economía peruana crecería 10.7 % en el 2021”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-estima-que-economia-peruana-creceria-107-el-2021-838120.aspx>
- RPP Noticias (2021). “Banco Mundial: Economía peruana crecería hasta 8.1% en este 2021”. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/banco-mundial-economia-peruana-creceria-hasta-81-en-este-2021-pbi-noticia-1328689?ref=rpp>
- BBVA (2021). “BBVA Research prevé que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento del 10% en 2021”. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>
- ESAN (2020). “Economía peruana: Perspectivas para el 2021”. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/18/economia-peruana-perspectivas-para-el-2021/>
- El País (2021). “La economía en Perú cayó un 11% en 2020, el mayor retroceso en 30 años”. Recuperado de: <https://n9.cl/62kpd>
- IPE (2020). “BOLETÍN IPE: IMPACTO DEL COVID-19 EN PERÚ Y LATINOAMÉRICA”. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoamerica/>
- ESAN (2020). “Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú”. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>
- IPE (2021). “LA SEGUNDA VUELTA ELECTORAL Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA”. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/la-segunda-vuelta-electoral-y-su-impacto-en-la-economia/>
- RPP Noticias (2021). “¿Qué pasará con la cotización del dólar en el Perú hasta la segunda vuelta electoral?”. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/dolar-que-pasara-con-la-cotizacion-del-dolar-en-el-peru-hasta-la-segunda-vuelta-electoral-elecciones-presidenciales-2021-noticia-1331728?ref=rpp>
- Info Retail (2021). “La confitería sobrevive al covid-19”. Recuperado de: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/la-confiteria-sobrevive-al-covid-19/cf56dd8bc329fd2367b06dcd8bb584fe2>

- Retail Actual (2020). “El sector del Dulce mantiene su fortaleza y espera mantener su capacidad empleadora en 2021 con la recuperación del canal impulso”. Recuperado de: <https://www.retailactual.com/noticias/20201203/produlce-cifras-industria-dulce-covid-perspectivas-2021#.YKSdxahKjIV>
- Perú Retail (2021). “Perú: PBI se elevará a 9% durante el 2021”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/pib-peruano-se-eleva-a-9-durante-el-2021/>
- Bolsa de Trabajo PUCP (s.f). “2021: Perú podría crear 1.2 millones de empleos si crece 5%”. Recuperado de: [https://btpucp.pucp.edu.pe/mundo-laboral/2021-peru-podria-crear-1-2-millones-de-empleos-si-crece-5/#:~:text=Una%20tasa%20de%20expansi%C3%B3n%20del,Comercio%20de%20Lima%20\(CCL\)](https://btpucp.pucp.edu.pe/mundo-laboral/2021-peru-podria-crear-1-2-millones-de-empleos-si-crece-5/#:~:text=Una%20tasa%20de%20expansi%C3%B3n%20del,Comercio%20de%20Lima%20(CCL))
- BBC News (2018). “Perú: renuncia el presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) entre acusaciones de corrupción y sobornos”. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43481060>
- IDEHPUCP (2018). “La democracia en el Perú tras la renuncia de PPK: tres investigaciones que ayudan a entender la crisis política”. Recuperado de: <https://idehpucp.pucp.edu.pe/noticias-destacadas/la-democracia-en-el-peru-tras-la-renuncia-de-ppk-tres-investigaciones-que-ayudan-a-entender-la-crisis-politica/>
- BBC News (2018). “Renuncia de PPK: quién es Martín Vizcarra, el exministro al que el fujimorismo acusó de corrupción y al que convirtió en presidente de Perú”. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43494367>
- BBC News (2020). “Martín Vizcarra: el Congreso de Perú destituye al presidente”. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54882941>
- DW (2021). “Congreso de Perú inhabilita a Martín Vizcarra por 10 años”. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/congreso-de-per%C3%BA-inhabilita-a-mart%C3%ADn-vizcarra-por-10-a%C3%B1os/a-57234579>
- PCM (2021). “Campaña Nacional de Vacunación contra la COVID-19”. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3451-campana-nacional-de-vacunacion-contra-la-covid-19>

- Agencia peruana de noticias (2021). “Llega al Perú un nuevo lote de 200,000 vacunas Pfizer contra el covid-19”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-llega-al-peru-un-nuevo-lote-200000-vacunas-pfizer-contra-covid19-843201.aspx>
- Agencia peruana de noticias (2021). “Cinco tendencias tecnológicas que revolucionarán el 2021”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-tendencias-tecnologicas-revolucionaran-2021-830950.aspx>
- El Peruano (2020). “Tendencias de consumo tecnológico con miras al 2021”. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/110064-tendencias-de-consumo-tecnologico-con-miras-al-2021>
- La República (2019). “Peruanos gastan 55 soles al año en golosinas”. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/807964-peruanos-gastan-55-soles-al-ano-en-golosinas/?ref=lre>
- Gestión (2013). “Chocolates y galletas son los más consumidos por los adolescentes”. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresas/chocolates-galletas-son-consumidos-adolescentes-44879-noticia/?ref=gesr>
- America Retail (2020). “Estudios: Snacks y bebidas: Los favoritos del consumidor en el hogar”. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-snacks-y-bebidas-los-favoritos-del-consumidor-en-el-hogar/>
- El Trome (2017). “Sublime: los 5 chocolates que más compran los peruanos”. Recuperado de: <https://trome.pe/actualidad/sublime-chocolates-compran-peruanos-fotos-58632/?ref=tr>
- Ecommerce News (2021). “Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado”. Recuperado de: <https://n9.cl/vfblf>
- Perú Retail (2021). “Perú: El ecommerce continuará con su senda de crecimiento este 2021”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-el-ecommerce-continuara-con-su-senda-de-crecimiento-este-2021/>
- Bolsamanía (2016). “Peruanos gastan 20 soles aproximadamente en golosinas durante Halloween”. Recuperado de: <https://www.bolsamania.com/peru/noticias/economia/peruanos-gastan-20-soles-en-golosinas-en-promedio-durante-halloween--1927454.html>

- La Tribuna (2013). “GOLOSINAS Y SNACKS SON LOS MÁS CONSUMIDOS POR LOS ADOLESCENTES”. Recuperado de: <https://latribunad.wordpress.com/2013/08/15/golosinas-y-snacks-son-los-mas-consumidos-por-los-adolescentes/>
- Perú Retail (2020). “Dyfferent, la marca de snacks saludables planea su expansión al interior del Perú”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/dyfferent-la-marca-de-snacks-saludables-planea-su-expansion-al-interior-del-peru/>
- Perú Retail (2020). “Nuts&Co: La nueva línea de snacks saludables que ingresa a Perú”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/nutsco-la-nueva-linea-de-snacks-saludables-que-ingresa-a-peru/>
- Ipsos (2019). “Alimentación y vida saludable en Lima”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Mondelez International (2020). “MONDELÉZ INTERNATIONAL RELEASES SECOND ANNUAL STATE OF SNACKING™ REPORT HIGHLIGHTING GROWTH AND INCREASING IMPORTANCE OF SNACKING IN LIVES OF GLOBAL CONSUMERS”. Recuperado de: <https://n9.cl/0nuqv>
- Mondelez International (2020). “STATE OF SNACKING”. Recuperado de: <https://www.mondelezinternational.com/stateofsnacking>
- Gestión (2017). “¿Cuáles son las marcas de chocolate que dominan el mercado peruano?” Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/son-marcas-chocolate-dominan-mercado-peruano-141335-noticia/?ref=gesr>
- Código (2016). “Conozca las marcas de galletas que los limeños prefieren consumir”. Recuperado de: <https://codigo.pe/conozca-las-marcas-de-galletas-que-los-limenos-prefieren-consumir/>
- Publimetro (2012). “Estudio revela qué tipo de galletas prefieren los peruanos”. Recuperado de: <https://publimetro.pe/actualidad/2012/05/15/estudio-revela-que-tipo-galletas-prefieren-peruanos-5309-noticia>
- Agencia peruana de noticias (2016). “Consumo per cápita de golosinas en el Perú es de 3.5 kilos al año”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-consumo-per-capita-golosinas-el-peru-es-35-kilos-al-ano-631356.aspx>

- Perú Retail (2010). “Los supermercados preferidos por los peruanos: una lucha aparte”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/los-supermercados-preferidos-por-los-peruanos-una-lucha-aparte/>
- Mercado y Regiones (2018). “La confitería de chocolate y la amenaza de la ola “saludable””. Recuperado de: <https://mercadosyregiones.com/2018/04/27/la-confiteria-de-chocolate-y-la-amenaza-de-la-ola-saludable/>
- El Economista (2021). “La industria de snacks y panadería es una de las que no se ha detenido durante la crisis sanitaria del COVID-19”. Recuperado de: <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/11045973/02/21/La-industria-de-snacks-y-panaderia-es-una-de-las-que-no-se-ha-detenido-durante-la-crisis-sanitaria-del-COVID19.html>
- Arellano (s.f). “Tendencia hacia lo natural”. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>
- Kantar World Panel (2020). “Crecimiento de las marcas en una nueva realidad”. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Crecimiento-de-las-marcas-en-una-nueva-realidad>
- Gestión (2013). “Chocolates y galletas son los más consumidos por los adolescentes”. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresa/chocolates-galletas-son-consumidos-adolescentes-44879-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2015). “Limeños tienden a comprar más snacks en supermercados”. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresa/limenos-tienden-comprar-snacks-supermercados-91136-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2017). “Cinco marcas de chocolates dominan el 55% del mercado”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/cinco-marcas-chocolates-dominan-55-mercado-141250-noticia/?ref=gesr>
- Perú Retail (2020). “Resultados de PepsiCo superan estimaciones impulsados por ventas de snacks en cuarentenas”. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/resultados-pepsico-superan-estimaciones-ventas-de-snacks-cuarentenas/>
- Gestión (2014). “Kraft Foods Perú se convierte oficialmente en Mondelez Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/kraft-foods-peru-convierte-oficialmente-mondelez-peru-61997-noticia/?ref=gesr>

- Gestión (2013). “Nestlé: Cada segundo se consumen cinco Sublimes en el Perú”. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/empresas/nestle-cada-segundo-se-consumen-cinco-sublimes-peru-2074109>
- Mercado Negro (2015). “GUERRA DE MARCAS: SUBLIME, TRIÁNGULO, CAÑONAZO Y PRINCESA”. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/uncategorized/guerra-de-marcas-sublime-triangulo-canonazo-y-princesa/>
- Gestión (2016). “Empresas Carozzi de Chile: Perú ha sido la inversión más relevante que hemos hecho”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-carozzi-chile-peru-sido-inversion-relevante-hemos-hecho-108729-noticia/?ref=gesr>
- Agraria (2020). “La Libertad produce entre el 60% y 65% del azúcar a nivel nacional”. Recuperado de: <https://n9.cl/g3iez>
- Agraria (2020). “Perú produce frutas y verduras en todas las regiones y todo el año, generando ingresos a economías locales y a pequeños agricultores”. Recuperado de: <https://n9.cl/hhz6s>
- Gestión (2017). “INEI: ¿Qué departamentos realizan mayor actividad agropecuaria y qué es lo que más se produce?” Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/inei-departamentos-realizan-mayor-actividad-agropecuaria-produce-139109-noticia/>
- Alicorp (2019). “Reporte Anual 2019”. Recuperado de: https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Reporte_final_Alicorp_2019_7set.pdf
- Mondelez International (2020). “Snacking Made Right 2020 ESG Report”. Recuperado de: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Snacking-Made-Right/SMR-Report/2020/2020_MDLZ_Snacking_Made_Right_Report.pdf
- Mondelez International (2019). “Snacking Made Right 2019 ESG Report”. Recuperado de: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Snacking-Made-Right/SMR-Report/2019_MDLZ_Snacking_Made_Right_Summary.pdf
- Gestión (2019). “Mercado de snacks con ingredientes naturales en EE.UU.: estas son las opciones para Perú”. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/mercado-snacks-ingredientes-naturales-ee-uu-son-opciones-peru-265069-noticia/?ref=gesr>

- Ainia (2018). “Snackificación: un nuevo concepto de consumo”. Recuperado de: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/>
- Nestlé Perú (2019). “Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos Extracto del Informe Anual de Nestlé 2019”. Recuperado de: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/nestle-creating-shared-value-summary-report-2019-es.pdf>
- Gestión (2020). “Perspectivas del sector peruano de alimentos después del COVID”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/perspectivas-del-sector-peruano-de-alimentos-despues-del-covid-noticia/>
- Alicorp (2020). “Alicorp S.A.A. y Subsidiarias (Alicorp)”. Recuperado de: https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/Alicorp_Jun-20-rev_cliente.pdf
- Grupo Atico34 (2020). “Stakeholders ¿Cómo impactan a una empresa y cómo gestionarlos?” Recuperado de: <https://protecciondatos-lop.d.com/empresas/stakeholders/>
- Repositorio APS (s.f). “DESCRIPCION DEL SUBSECTOR”. Recuperado de: <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1543.pdf>
- Diario Gestión (2015). “4E: principios para maximizar el negocio de golosinas”. Recuperado de: <https://gestion.pe/impres/4e-principios-maximizar-negocio-golosinas-92212-noticia/?ref=gesr>
- Ministerio de la Producción (2021). “Reporte Coyuntural Industria Manufacturera”. Recuperado de: file:///C:/Users/stefa/Downloads/Resumen_Produccion_Industrial_-_Abril_2021_OEE.pdf
- El Comercio (2017). “Digesa: Requisitos que tendrás que cumplir para vender productos alimenticios”. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/alimentos-obtiene-registro-sanitario-digesa-noticia-noticia-448821-noticia/?ref=ecr>

- Agencia Agraria de noticias (2018). “El 20.1% de los chocolates en Perú se comercializa en supermercados”. Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/el-201-de-los-chocolates-en-peru-se-comercializa-en-supermer-16634>
- Agencia peruana de noticias (2012). “El 80% del consumo de galletas en Perú se realiza fuera del hogar”. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-80-del-consumo-galletasperu-se-realiza-fuera-del-hogar-412310.aspx>
- Ministerio de comercio, industria y turismo (2019). “Snacks, galletas y aceites, las apuestas para aumentar producción, ventas y exportaciones de alimentos procesados”. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/snacks-y-aceites-apuestas-para-subir-exportaciones>
- Statista (2021). “Valor de mercado del segmento de los snacks salados en Brasil, Colombia y México de 2019 a 2026”. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1199467/valor-mercado-snacks-salados-paises-america-latina/>
- DIGESA (2015). “Procedimiento Tupa – 29”. Recuperado de: http://www.digesa.minsa.gob.pe/orientacion/Infografia_tupa_29.pdf
- Gestión (2021). “El 51% de peruanos dejó de comprar sus marcas habituales por pandemia”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/el-51-de-peruanos-dejo-de-comprar-sus-marcas-habituales-por-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- López Fernández, María del Pilar Rita Fátima et al Soto Bernabé, Patricia Angelica (2021). “Plan de negocio para la formación de una empresa de snacks saludables con puntos de venta focalizados”. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651841/L%C3%B3pez_FM.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cogorno Postigo, Camila
2020 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE SALSAS DE MESA EN PERÚ. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18205/COGORNO_POSTIGO_CAMILA_AN%c3%81LISIS_ESTRAT%c3%89GICO_SECTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De la Barra Urbina, Fernando Ilich

- 2021 Análisis estratégico sobre el sector de alimentos para mascotas caninas en el Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18202>
- Trejo Cacha, Yosy Staicy
- 2020 Análisis estratégico del sector de cereales para desayuno listos para comer. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16946/TREJO_CACHA_YOSY_AN%
c3%81LISIS_ESTRAT%
c3%89GICO_SECTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16946/TREJO_CACHA_YOSY_AN%c3%81LISIS_ESTRAT%c3%89GICO_SECTOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Gestión (2021)
- Gestión (2021). “El 57% considera incapaz al Gabinete y el 51% pide no darle voto de confianza”. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/politica/datum-el-57-considera-incapaz-al-gabinete-y-el-51-pide-no-darle-voto-de-confianza-noticia/?ref=gesr>
 - Gestión (2021). “Estas son las proyecciones del último reporte de inflación del BCR”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/bcrp-inflacion-tipo-de-cambio-estas-son-las-proyecciones-del-ultimo-reporte-de-inflacion-del-bcr-economia-peruana-noticia/?ref=gesr>
 - El Comercio (2021). “Dólar en Perú: a cuánto se cotiza el tipo de cambio, hoy domingo”. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/mercados/dolar-en-peru-cuanto-vale-el-tipo-de-cambio-hoy-domingo-8-de-agosto-tipo-de-cambio-oconcompra-venta-sbs-interbancario-cotizaciones-casa-de-cambio-nndc-noticia/>
 - BCRP (2021). “REPORTE DE INFLACIÓN”. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>
 - Gestión (2018). “El 50% de la fuerza trabajadora en el 2022 será de generación millennial”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/50-fuerza-trabajadora-2022-sera-generacion-millennial-236324-noticia/>
 - Gestión (2015). “Limeños tienden a comprar más snacks en supermercados”. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresalimenes-tienden-comprar-snacks-supermercados-91136-noticia/>

- Gestión (2016) Zonas industriales Lima y Callao: Esta es la oferta y sus precios de venta. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/zonas-industriales-lima-callao-oferta-precios-venta-120836-noticia/?foto=1>



Anexo 1: Tabla para la determinar pesos de la Matriz EFI

Se realizaron comparaciones pareadas para asignar los puntajes.

Factor	N°	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	Total	Peso relativo
Alimento portable y de calidad	F1		3	2	2	1	1	2	2	13	12%
Proporciona energías	F2	1		3	2	1	1	2	2	12	11%
Calma el hambre	F3	2	1		1	1	1	1	1	8	7%
Producto barato	F4	2	2	3		1	1	2	2	13	12%
Alto nivel de azúcar y grasas saturadas	D1	3	3	3	3		2	3	3	20	18%
Elaboración con insumos en su mayoría no naturales	D2	3	3	3	3	2		3	3	20	18%
El packaging no es eco amigable	D3	2	2	3	2	1	1		1	12	11%
Mala reputación respecto a los efectos que causa en la salud	D4	2	2	3	2	1	1	3		14	13%
										112	100%



Anexo 2: Tabla para la determinar pesos de la Matriz EFE

Se realizaron comparaciones pareadas para asignar los puntajes.

Factor	N°	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	Total	Peso relativo
Uso de insumos cada vez más orgánicos y naturales para la elaboración de snacks	O1		2	3	3	3	2	2	15	18%
Crecimiento del consumo de snacks en Perú	O2	2		3	2	3	1	2	13	15%
Bajo poder de negociación de los proveedores	O3	1	1		2	3	3	3	13	15%
Aumento del poder adquisitivo de los peruanos	O4	1	2	2		3	3	2	13	15%
Mayor consumo de frutas en estado natural	A1	1	1	1	2		2	1	8	9%
Gran cantidad de marcas nuevas que usan insumos orgánicos y saludables	A2	2	3	1	1	2		1	10	12%
Alto grado de innovación de las marcas sólidas y bien posicionadas de snacks en Perú	A3	2	2	1	2	3	3		13	15%
									85	100%