

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE UN NÉCTAR HECHO A BASE DE
GRANADILLA CON PERLAS DE TAPIOCA PARA REDUCIR EL
ESTRÉS EN LOS JÓVENES ADULTOS DE LIMA METROPOLITANA**

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

AUTOR

DANIELA DEL PILAR FRITAS VARGAS

ASESOR:

MERY ROXANA LEÓN PERFECTO

Lima, Septiembre, 2021

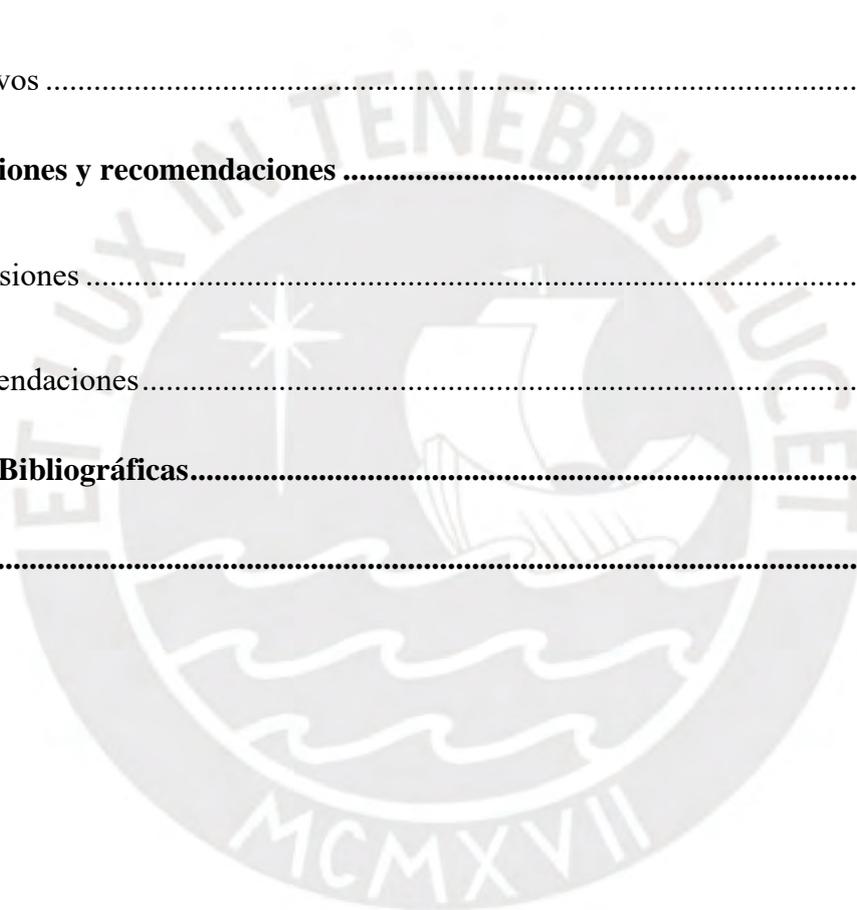
Resumen

La granadilla es un alimento que tiene efectos positivos en la salud física y mental de las personas, ya que no solo es una fruta que mejora el metabolismo del organismo, sino también es beneficiosa para el sistema neurológico, ya que reduce el estrés y ansiedad. Así mismo, las perlas de tapioca son alimentos nutritivos provenientes de la yuca que son aptas para todo tipo de personas, incluyendo a los celíacos. Estas agregan textura y novedad al producto por ser algo diferente en los néctares de frutas convencionales que la contienen. Debido a eso, se desarrolla un estudio estratégico para la producción y comercialización de un néctar a base de granadilla con perlas de tapioca para reducir el estrés en los jóvenes adultos de Lima Metropolitana. En el primer capítulo, se realiza un análisis del macroentorno para conocer los factores externos al mercado no controlables por la empresa que podrían afectar el desarrollo del proyecto. Se resalta a la inestabilidad política y económica del país, la incertidumbre generada por la pandemia, las leyes que velan por una vida saludable, y la influencia de las nuevas generaciones en la elaboración de un producto que se ajuste a sus necesidades y nuevos hábitos de consumo. En el caso del microentorno, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Se determina que la amenaza de productos sustitutos, nuevos competidores, los compradores, y la rivalidad de la competencia tienen un poder alto en el mercado escogido de bebidas saludables, específicamente el de jugos y néctares, lo cual se debe considerar para la rentabilidad e inversión del proyecto. A partir del análisis externo e interno, se determinan las estrategias a tomar por la empresa para cumplir con sus objetivos. En este caso, se definen la misión, visión y el análisis cuantitativo de la matriz FODA. Como resultado, se observa que, luego de la evaluación de los factores escogidos, se deben optar por estrategias de crecimiento y construcción, las cuales deben enfocarse en la diferenciación del producto estudiado para ser visto como único y representativo dentro del mercado de bebidas saludables. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio estratégico realizado.

Tabla de contenidos

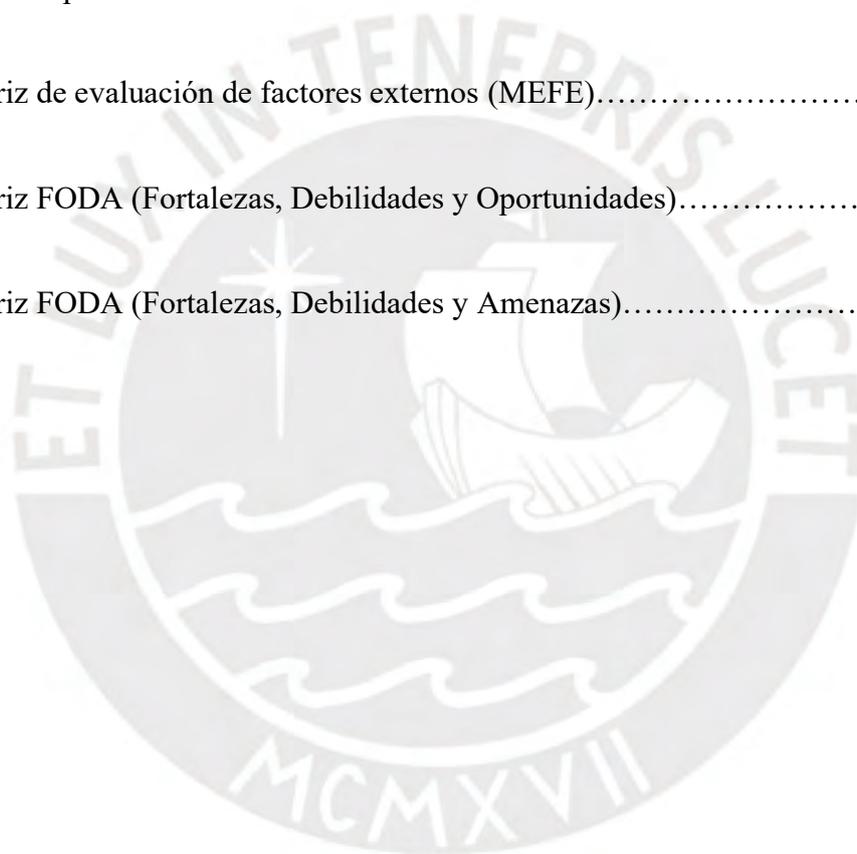
Índice de Tablas	5
Índice de Figuras.....	6
Índice de Anexos	6
Introducción	7
1. Análisis del Macroentorno.....	13
1.1. Factor Político	13
1.2. Factor Económico	15
1.3. Factor Demográfico.....	17
1.4. Factor Sociocultural	19
1.5. Factor Tecnológico.....	20
1.6. Factor Ecológico	22
1.7. Factor Legal.....	23
2. Análisis del Microentorno.....	26
2.1. Rivalidad entre competidores.....	26
2.2. Amenaza de ingresos de nuevos competidores	28
2.3. Poder de negociación de los proveedores	30
2.4. Poder de negociación de los compradores	31
2.5. Amenaza de productos sustitutos	34

3. Análisis Estratégico	37
3.1. Visión	37
3.2. Misión.....	37
3.3. Análisis FODA.....	37
3.4. Estrategias	45
3.5. Objetivos	46
4. Conclusiones y recomendaciones	48
4.1 Conclusiones	48
4.2 Recomendaciones.....	49
Referencias Bibliográficas.....	50
Anexos.....	62



Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Población del Perú desde el año 2015 al 2020.....	17
Tabla 2: Criterios para calificar a los factores internos.....	39
Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	39
Tabla 4: Criterios para calificar a los factores externos.....	41
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	41
Tabla 6: Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades y Oportunidades).....	43
Tabla 7: Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades y Amenazas).....	44



Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Producto Interior Bruto del Perú desde el año 2013 al 2020.....	15
Figura 2. Las generaciones presentes en el Perú y sus porcentajes en el año 2020.....	18
Figura 3. Evolución de consumo de bebidas por categorías (en millones de litros).....	34
Figura 4. Matriz interna-externa (MIE).....	42

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo A. Participación de mercado de las principales empresas pertenecientes al mercado de jugos y néctares saludables (2015-2020).....	62
Anexo B. Matriz de enfrentamiento de factores internos.....	63
Anexo C. Matriz de enfrentamiento de factores externos.....	63

Introducción

Debido a la situación actual que presenta el país, los peruanos son más conscientes sobre la importancia del cuidado de su salud. En el 2019, el Ministerio de Salud informó que el 37,8% de los peruanos mayores de 15 años sufría de sobrepeso, siguiendo con un 22,3% a las personas que sufren de obesidad. Además, el estudio realizado demuestra que el sobrepeso se concentra más en Lima Metropolitana, ya que el 64,7% de los ciudadanos sufre de exceso de peso. Según Henry Trujillo, nutricionista del Instituto Nacional de Salud, se debe a la falta de actividad física y a una mala alimentación (El Peruano, 2020). Esto ocasiona que las personas sean más susceptibles a contraer diferentes enfermedades, entre ellas el coronavirus. En el 2018, el 75% de peruanos afirma que mantener una vida saludable era difícil ya que se requería mucho dinero, atención y tiempo (Datum Internacional, 2018a). Además, el 65% de los encuestados afirma que su actividad física disminuyó a causa de la cuarentena obligatoria en el 2020 (Gobierno del Perú, 2021). Trujillo, frente a esa situación, señaló que para disminuir la tendencia al aumento de peso y de contraer enfermedades como la obesidad o la diabetes, se debe modificar de manera preventiva a los hábitos de salud de los peruanos y detectando de forma temprana dichas enfermedades. Él además recomienda el consumo de alimentos naturales y menos procesados (El Peruano, 2020).

El cuidado de la salud mental también conlleva a llevar una vida saludable. Sin embargo, los efectos ocasionados por la pandemia también pueden ocasionar un desequilibrio emocional. En el año 2018, el 82% de los limeños afirmaba vivir con estrés diario (Datum Internacional, 2018a) y para el año 2019, el 33% ya se consideraba muy estresado (Ipsos, 2019a). Según un estudio realizado por Ipsos, se concluye que el 50% de los peruanos afirma que su salud mental empeoró desde el inicio de la pandemia (2021b). Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Salud señala que el apetito en las personas mayores a 18 años en Lima Metropolitana

aumentó en un 55,4% desde el inicio de la cuarentena obligatoria. Además, recalca que el 39% de los encuestados señalan a la ansiedad y el estrés como las causas más importantes de este incremento debido a la preocupación por la situación del país, la carga laboral y estudiantes, y el temor al contagiarse de COVID-19 (Gobierno del Perú, 2021). Sin embargo, los peruanos comprendidos entre 18 y 59 años son los más afectados. El Ministerio de Salud ha reportado que aproximadamente el 90% de las llamadas a la línea 113 opción 5 en el 2020 fueron realizadas por jóvenes adultos entre esa edad pidiendo apoyo psicosocial (Ministerio de Salud, 2020). Cabe agregar que la salud mental y la alimentación están muy relacionadas. Ciertos alimentos como la cafeína, la sal o el alcohol pueden aumentar la presión arterial de las personas, lo cual genera una sensación de ansiedad y estrés. Sin embargo, existen algunos alimentos con sustancias como las vitaminas que ayudan a conservar las neuronas y a equilibrar la mente (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2018).

Sin embargo, los peruanos son cada vez más conscientes de los efectos de llevar una vida saludable. Es por eso que ahora demandan alimentos y bebidas que sean beneficiosos para ellos y que sean hechos con ingredientes naturales y orgánicos. Un estudio de Kantar Worldpanel demostró que el 54% de los peruanos se consideraba saludable (2019a), lo cual aumento a un 72% para el año 2020 a consecuencia de la pandemia y los efectos que trajo con ella (Datum Internacional, 2020b). Según Kantar Worldpanel, los peruanos procuran que aquello que consuman sea sano y son cada vez más cuidadosos al seleccionar sus productos (2019a). Álvaro Vargas, jefe de marketing de Naturale, señaló que 8 de cada 10 familias peruanas demandó productos más saludables en el 2019 (Mena, 2019). Es así que, según un estudio realizado por Ipsos en el mismo año, el 85% de limeños revisa los octógonos de los productos, lo cual es un factor decisivo en su compra (2019a), así también un estudio realizado por Euromonitor en el 2017 señala que aproximadamente el 50% de las personas a nivel mundial buscan consumir alimentos considerados 100% naturales (Velasco, 2019). Otra encuesta realizada por Kantar

Worldpanel mostró que el 33% de los peruanos ha reemplazado el consumo de los productos con octógonos por otros más naturales (2019b). Es así que se ocasionó una decadencia en el consumo de productos menos saludables como gaseosas, bebidas con un alto nivel de azúcar y productos envasados que tengan muchas calorías y grasas (Kantar Worldpanel, 2019a).

Es así que se abre una oportunidad a las bebidas saludables, las cuales son más nutritivas por las propiedades que poseen y son menos procesadas al ser elaboradas con ingredientes orgánicos, sin uso de sustancias químicas que puedan afectar su preservación o causar algún daño al medio ambiente y a las personas (Healthy Children Org., 2015). Muchas de ellas son producidas con alimentos oriundos del Perú que son ricos en sabor y en propiedades benéficas para la salud. Este nicho va en crecimiento, el cual ahora abarca aproximadamente el 14% de todo el mercado peruano (Mena, 2019).

El Gobierno del Perú implementó la campaña “Compra peruano, cómprale al Perú”, la cual busca fomentar la reactivación de la economía frente a los efectos de la pandemia. Busca que el peruano compre productos oriundos del país para fomentar el crecimiento de empresas y proveedores nacionales (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2020a). De tal manera, esta medida ha logrado que algunos productos o ingredientes que no tenían mucha difusión se conozcan más. Algunos de ellos como las frutas exóticas o vegetales tienen excelentes propiedades y gran sabor, los cuales son considerados como súperalimentos. Uno de ellos es la granadilla, un súperalimento proveniente principalmente de la Amazonía Peruana que últimamente ha potenciado su mercado a nivel nacional como extranjero (Fresh Fruit, 2019). Es una fruta muy apreciada debido a sus excelentes beneficios para la salud, ya que fomenta una buena digestión y la reparación de células y tejidos en el cuerpo. Sin embargo, uno de sus beneficios poco conocidos es que tiene propiedades de calmante y relajante natural que ayuda a disminuir los nervios y la sensación de ansiedad y estrés al contener vitaminas con un alto

valor antioxidante (iPeru, s.f.). Otro súperalimento es la yuca, un alimento muy popular a nivel nacional con derivados no tan conocidos como la tapioca, la cual es extraída de la raíz de este tubérculo. Así como la yuca, la tapioca destaca por su carencia de gluten y baja grasa, pero que tiene los carbohidratos necesarios para una buena alimentación. Viene en diferentes presentaciones como harina o en perlas que funciona como aditivos para postres o bebidas consideradas masticables como el *bubble tea*, los cuales son agregados novedosos en los alimentos (El Poder del consumidor, 2021).

Por otro lado, se observan tendencias innovadoras dentro del sector de bebidas saludables. En primer lugar, se ve una mayor acogida de bebidas RTD (*ready to drink*) debido a su conveniencia y precio, ya que puede ser consumido en cualquier momento del día en cualquier lugar (Rodríguez, 2019). A pesar de ser una tendencia aceptada a nivel nacional, es más acogida por los consumidores jóvenes. Esto se debe principalmente a la falta de tiempo para realizar algunas actividades como cocinar. Es así que el 50% de los jóvenes nacidos entre 1990 y 2010 consumen *snacks* fuera del hogar (Velasco, 2019). Este tipo de bebidas ya viene preparado y en diferentes presentaciones y sabores, por lo que se ajusta a las necesidades y estilo de vida de los jóvenes (Diario La República, 2021). Es así que, actualmente, el 20% de los alimentos y bebidas empacados son saludables y benéficos para las personas a nivel mundial, lo cual es considerado un gran avance en esta industria (Velasco, 2019). En segundo lugar, hay una tendencia a nivel mundial de incluir ingredientes naturales o adoptar presentaciones en los productos que favorezcan al estado anímico de los consumidores, como por ejemplo chicles hechos con plantas o tés calmantes. En estos casos, se busca aprovechar propiedades poco conocidas de los alimentos y así ayudar a reducir situaciones poco favorables para los consumidores como el estrés o los nervios. Es así que Jenny Zegler, analista mundial de alimentos y bebidas, menciona que las personas buscan adquirir de forma regular productos que les permitan llevar una buena vida física y emocional (2018). Sin embargo, la

diferenciación de ellos va más allá de ofrecer nuevos sabores o presentaciones diferentes a los consumidores. El mercado de alimentos y bebidas ahora incursiona en brindarles nuevas sensaciones al consumir un producto, combinando las texturas de los ingredientes que lo conforman. El atractivo de estos productos se relaciona a que brinda una experiencia interactiva y fresca a los consumidores, además de aumentar las propiedades saludables de los alimentos y saciar a quién lo consuma. Productos como bebidas masticables o jugos efervescentes son mayormente preferidos por los jóvenes ya que brindan una experiencia completamente diferente a la convencional y son llamativos para ser posteados en las redes sociales (Zegler, 2018).

Es así que, en el presente trabajo, se desarrollará un estudio estratégico para producción y comercialización de un néctar hecho a base de granadilla con perlas de tapioca destinado a los jóvenes adultos de Lima Metropolitana, con el cual se busca aprovechar la tendencia hacia un consumo saludable, una mayor preocupación por el cuidado de la salud mental y las innovaciones y necesidades actuales de los consumidores en el mercado correspondiente.

En el primer capítulo del trabajo de investigación, se realizará el análisis externo al entorno en el que se desenvuelve la industria de las bebidas saludables, además de analizar la influencia positiva o negativa que este podría tener en el desarrollo del producto a estudiar. Se enfocará en factores políticos, económicos, demográficos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En el segundo capítulo, se realizará el análisis al microentorno del mercado de las bebidas saludables para conocer la rentabilidad del sector mediante el modelo de las cinco fuerza de Michael Porter. Esta se enfoca en determinar la influencia de los proveedores, clientes, competidores entrantes, productos sustitutos y la rivalidad entre competidores en el sector estudiado.

En el tercer capítulo, se realizará el planeamiento estratégico, el cual es obtenido por el previo análisis al macro y microentorno realizado a la industria. Se definen las estrategias y objetivos a implementar, así como la visión y misión del producto estudiado. Finalmente, se presentarán las conclusiones obtenidas al final del trabajo de investigación.



1. Análisis del Macroentorno

En este capítulo, se realizará un análisis al macroentorno en el que se desempeñan las bebidas saludables, considerando aspectos políticos, económico, demográficos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales para poder determinar las oportunidades y amenazas a las que estaría sometida la empresa a evaluar.

1.1. Factor Político

En marzo del 2020, se confirmó el primer caso de coronavirus en el Perú el cual ocasionó un cambio radical en la vida de los peruanos. El Gobierno peruano decretó el aislamiento social obligatorio como medida preventiva para evitar el aumento de casos de contagios por COVID-19. Esta medida tiene un gran impacto en los sectores más importantes del país, por lo que actualmente se implementan campañas de reactivación económica como “Reactiva Perú” o “Compra peruano, cómprale al Perú”, los cuales tienen como finalidad apoyar tanto a los peruanos como a las empresas más afectadas. Además de eso, también se brindan bonos tales como el Bono 600 o el Bono Familiar Universal para ayudar a familias en situaciones de vulnerabilidad cuyas regiones tengan un riesgo de contagio extremo. Finalmente, el Congreso de la República ha aprobado el retiro de ciertos porcentajes de los fondos de la AFP para ayudar a la situación económica de los peruanos; sin embargo, aún está en evaluación el retiro de hasta 4 UIT de esos fondos (El Comercio, 2021a).

Actualmente, el Perú enfrenta una situación poco favorable con los que respecta a su ámbito político. Esto se debe principalmente a los casos de corrupción y hechos ilícitos y no éticos de las figuras políticas más importantes en el país. Pese a un pequeño momento de estabilidad política con el mandato presidencial de Martín Vizcarra y una aceptable gestión de los efectos de la pandemia, los congresistas decidieron destituirlo por “incapacidad moral”, lo que generó que Manuel Merino asuma la presidencia durante 5 días (BBC News Mundo, 2021).

En ese transcurso, se realizaron las marchas nacional mostrando la incomodidad y el enojo de los peruanos frente a la situación política de ese momento. Es así que se logra destituir a Merino y se entra en un gobierno de transición con Francisco Sagasti a la cabeza.

El caso de vacunación anticipada o más conocido como Vacunagate generó el empeoramiento de la inestabilidad política ya presente en el país. Pese al alto número de contagios y muertes a causa del coronavirus, un grupo de funcionarios peruanos decidió aprovecharse las vacunas de cortesía que ofrecía el laboratorio Sinopharm a un grupo de científicos peruanos liderado por el doctor Germán Málaga. Figuras como el expresidente del Perú, Martín Vizcarra, y la ex ministra de salud, Pilar Mazzetti, son algunas de las personas que recibieron la vacuna mucha antes de que comience el periodo de inmunización oficial en el país (Gálvez, 2021). Esto generó un ambiente de desconfianza política por parte del pueblo peruano y la inhabilitación de dichos funcionarios.

Además, la llegada de las nuevas elecciones presidenciales 2021 afecta gravemente esta situación. Frente a una segunda ola de la pandemia, el 11 de abril los peruanos asistieron a votar por sus candidatos preferidos en las nuevas elecciones presidenciales. Como resultado, los candidatos de extrema izquierda, Pedro Castillo, y extrema derecha, Keiko Fujimori, fueron los elegidos para pasar a segunda vuelta. Sin embargo, esta situación no ha hecho más que generar la desconfianza de los votantes al no saber quién podría ser la mejor opción para el país. Esto se debe principalmente a los vínculos personales e ideológicos que los líderes tienen, así como sus antecedentes relacionados a la corrupción (BBC News Mundo, 2021). Además, continúa el constante enfrentamiento entre los poderes ejecutivo y legislativo peruanos, lo cual generan un ambiente poco favorable.

1.2. Factor Económico

El Perú llegó al 2020 con una tendencia constante de estabilidad económica. Como se puede observar en la Figura 1, el producto bruto interno (PBI) peruano se ha logrado mantenerse positivo con respecto años anteriores, logrando un crecimiento interanual promedio de 4,5% aproximadamente en la última década según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f). Según el documento Panorama de la Economía Peruana: 1950-2019, se recalca que estas estadísticas se lograron por la mayor participación del mercado peruano y el aumento de su actividad privada, así como el desarrollo favorable de actividades económicas como las telecomunicaciones y el turismo (INEI, s.f).

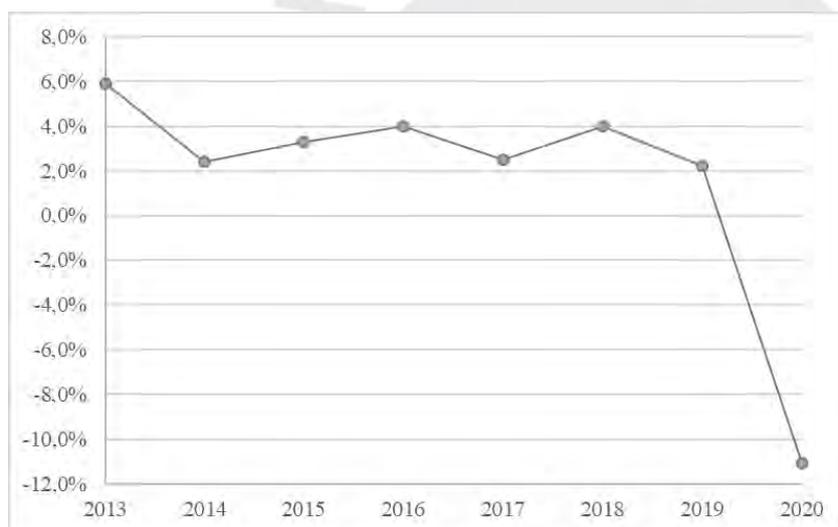


Figura 1. Producto Interior Bruto del Perú desde el año 2013 al 2020

Tomado de "Gráficos Dinámicos", por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020.

Sin embargo, con la llegada de la pandemia, esta tendencia se vio afectada por la fuerte paralización de la producción tal y como lo señala BBC News, logrando que el PBI al finalizar el 2020 haya caído con respecto al 2019 en un 12,9% (2020), como se observa en la Figura 1. Es así que el país es considerado como uno de los más golpeados a nivel mundial debido a la pandemia. Cabe resaltar que pese a los efectos de la segunda ola, los economistas se mantienen positivos en relación con la economía del país. Según Carlos Prieto, gerente del Área de

Estudios Económicos del BCP, proyecta que el PBI peruano avanzará en un 9% para finales del 2021 (El Economista, 2021). Esto se debe principalmente a la reactivación de la economía global, el impulso y apoyo a empresas, la desarrollo de mercados emergentes y el buen desempeño de los commodities peruanos como el cobre.

Así mismo, la inflación en el Perú se mantiene dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú, el cual es entre 1% y 3%. Para el año 2021, se estima que el aumento de los precios de los productos en el mercado será entre un 1.7% a 2.1% con respecto al año anterior y de un 2% para el 2022 (Agencia Efe, 2021). Sin embargo, esto puede verse afectado por el tipo de cambio del dólar, el cual ha escalado a niveles históricos, siendo S/. 3,84 su valor máximo alcanzado en el mes de abril del 2021. Es así que se registra un alza del 1,10% de esta moneda en el mercado peruano (El Comercio, 2021b). Esto actúa a consecuencia de la incertidumbre política generada por las elecciones presidenciales en el Perú y del avance global del dólar, y afectaría gravemente al mercado importantes en el país como el de alimentos y bebidas, entretenimiento y tecnología (Fuentes, 2021).

Finalmente, los niveles de ingresos salariales de los peruanos también se ven afectados debido a las medidas adoptadas por la pandemia. Una encuesta realizada por Datum registró que los niveles de ingresos de los peruanos se vieron reducidos en un 30% en el mes de marzo del 2020, el primer mes de la cuarentena obligatoria, con respecto a febrero de ese mismo año. Para el mes de junio, el 51% de los peruanos aún no tenía empleo (Miñán, 2020). Cabe mencionar que el nivel socioeconómico (NSE) más afectado es el C, los cuales registraron tener aproximadamente un 41% menos al inicio de la pandemia (Miñán, 2020). Los demás NSE también se vieron afectados registrando una caída de aproximadamente 27% cada uno. No obstante, un estudio de Activa Perú confirmó que el 36% de los peruanos inició un emprendimiento frente a la falta de trabajo e ingresos que no permitían cubrir sus gastos

mensuales. Entre los más emprendedores, se declara a los del NSE A/B y C, ya que aproximadamente el 45% y 35% respectivo ha iniciado un negocio (RPP, 2020).

A grandes rasgos, se puede observar que la situación económica del país no es muy favorable debido, principalmente, a la incertidumbre política que presenta actualmente.

1.3. Factor Demográfico

De acuerdo con los datos brindados por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), la población en el Perú para el 2020 fue de aproximadamente 32 millones 625 mil 948 habitantes (2020b). Se observa en la Tabla 1 que existe una tendencia al crecimiento de la población. Esto se debe principalmente a las migraciones a nivel nacional como otras provenientes de países extranjeros. Sin embargo, en el último año, se observa una variación menor con respecto a otros años. La INEI informa que estas tasas disminuirán en los próximos años hasta aproximadamente el 2060, en la cual se observará una reducción total de la población peruana. Se debe destacar que el segmento de edad que sobresale es la de 25 a 39 años, con un 23,6% a nivel nacional en el año 2019. La población entre 18 a 24 años representa un 12,3% (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C., 2019).

Tabla 1

Población del Perú desde el año 2015 al 2020

Año	Población (miles de personas)	Variación (con respecto al año anterior)
2015	31151,60	1,02%
2016	31488,40	1,08%
2017	31826,00	1,07%
2018	32162,20	1,06%
2019	32495,50	1,04%
2020	32625,95	0,40%

Nota. Tomado de “Perú: Población 2019”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C, 2019.

Con respecto a la población en edad de trabajar (PET), la INEI registra que, en el año 2020, fue de 24 746,6 miles de peruanos (2020a). Se resalta además que la población económicamente activa (PEA) para el mismo año fue de 70,2% con respecto a la PET, de los cuales el 77,5% forma parte del Perú urbano. En el año 2019, la CPI registra que la población en Lima Metropolitana representa aproximadamente el 32,59% de la población nacional. Ipsos señala que existe una presencia del 43% de hogares limeños pertenecientes al NSE C, seguido por el 31% de personas ubicados en el D/E y finalmente con un 26% del NSE A/B (2021a).

En el Perú, se ha identificado la presencia de 4 generaciones importantes que definen sus costumbres y hábitos de vida. Estas generaciones se pueden observar en la Figura 2 en el cual se detalla el nombre y el año de nacimiento de las personas pertenecientes a cada grupo, así como el porcentaje que representan con respecto al Perú urbano.

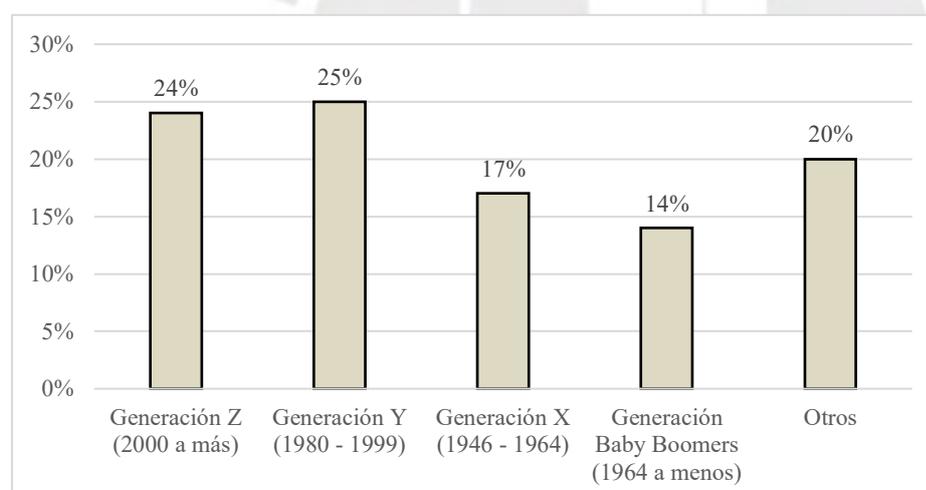


Figura 2. Las generaciones presentes en el Perú y sus porcentajes en el año 2020

Tomado de “Generaciones en el Perú 2020”, por IPSOS, 2020.

Se puede destacar a partir de la Figura 2 que la Generación Y (también conocidos como *Millenials*) y la Generación Z tienen mayor presencia a nivel nacional contando con un 25% y 24% de representatividad respectivamente. Según datos de Ipsos, los *millenials* actualmente tendrían entre 21 a 35 años, y los jóvenes de la Generación Z tendrían entre 13 a 20 años. Estos

grupos destacan principalmente por su mayor presencia y uso de las redes sociales para comunicarse e informarse. Además, están más interesados en la tecnología y en probar nuevos productos y vivir nuevas experiencias.

1.4. Factor Sociocultural

Debido a los efectos y a la nueva normalidad adoptada por la pandemia, los peruanos enfrentaron cambios en sus hábitos de consumo y en su demanda. Una de ellas y que ha causado un mayor impacto en los sectores es la importancia por la personalización de los productos. El cliente es considerado el centro de todo negocio, por lo que se debe ofrecer productos destinados a todo tipo de consumidor y a diferentes realidades. Un artículo presentado por Bsale, una empresa dedicada a ofrecer un software de ventas para Pymes, destaca que las características más demandadas por los peruanos en este aspecto son la inmediatez de atención, la seguridad, la honestidad por parte de las empresas y los servicios adicionales tales como delivery o pagos digitales (Alvites, 2020). Además, un estudio de Ipsos recalca que las asesorías digitales brindadas al momento de comprar online son muy valoradas por los consumidores, ya que les permite obtener ayuda especializada para que escojan un producto que se acomode a sus necesidades (Álvarez, 2021).

Los peruanos están mucho más inclinados hacia una alimentación saludable. La Asociación de Agencias y Medios (AAM) recalca que el 70% de los peruanos son cada vez más conscientes de lo que comen debido a la preocupación por el contagio y agravamiento frente a la enfermedad por coronavirus (Gestión, 2020). Es así que según un estudio realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opiniones Públicas, señala que las personas han dejado de consumir productos con alta presencia de octógonos en sus empaques, reflejando que el 53,1% de los encuestados dejaron de consumir gaseosas y el 20,1%, snacks. Este comportamiento se presenta más entre las personas de entre 25 a 39 años (58,6%) (2020).

Además, existe una mayor tendencia hacia el ahorro y emprendimiento. El estudio de realizado por AAM señala que el 74% de los peruanos son más conscientes con los gastos que realizan y el 40% de ellos afirma inclinarse a la creación de un emprendimiento para lograr generar ingresos (Gestión, 2020). Los peruanos ahora demandan más por menos, o como mínimo consideran y evalúan los atributos de los productos antes de adquirirlos. Así mismo, el estudio demuestra que el 71% de los encuestados, la mayoría de ellos jóvenes, afirman que tendrían mayor preferencia por marcas que sean empáticas con la situación que enfrenta el país y que tiene una postura y realiza acciones frente a ello.

El enfoque en la salud mental también se encuentra en crecimiento entre los peruanos. Ahora se conoce más sobre la importancia de tener una mente sana para llevar una vida saludable. Los efectos ocasionados por la pandemia genera incertidumbre y desconfianza en las personas, los cuales pueden enfrentar momentos de estrés y ansiedad por el temor a contagiarse. Es así que esto también afecta en las tendencias de compra de los peruanos. Un estudio realizado por Ipsos en el 2020 afirma que el 80% no compraría a marcas que no cumplan con los protocolos de cuidado establecidos por el Estado (Alvites, 2020).

Debido a la pandemia, los peruanos adoptaron nuevas tendencias y hábitos de compra, por lo que las empresas deberán adoptar nuevas medidas que generan un ambiente de confianza para los clientes en tiempos de incertidumbre, pero que sobre todo se ajusten a lo que ellos necesitan.

1.5. Factor Tecnológico

El Gobierno del Perú apuesta cada vez más por la innovación y el uso de diferentes tecnologías en los diferentes sectores del país. Por consiguiente, el Ministerio de la Producción ha declarado la Resolución Ministerial N° 00046-2021-Produce, la cual fomenta la creación de un grupo llamado Grupo de trabajo para el fortalecimiento de la innovación en el sector

Producción, el cual está enfocado en ayudar a las diferentes empresas a fortalecer y consolidar los conocimientos sobre tecnología e innovación para que sean adoptados dentro de sus respectivos sectores. Con estas medidas, el gobierno peruano busca aumentar el presupuesto destinado a innovación, el cual se estancó en 0,13% durante la última década. Es así que se apoyará a 2 500 emprendimientos con más de 100 millones de soles (El Peruano, 2021).

La industria de bebidas apuesta por la implementación de tecnologías que además de reducir los costos de producción, también agregan valor al producto al ser más seguro y sostenible. Una de ellas es la microencapsulación, la cual es un método que permite la conservación de las sustancias bioactivas de los ingredientes al ser almacenados en microcápsulas que aumentan las propiedades y beneficios de los productos. Esta técnica es usada para la producción de aditivos en alimentos funcionales o también en la fabricación de envases para mejorar sus propiedades de recubrimiento y conservación, además de agregar aromas a estos materiales para diferenciarlos del resto (Rivera, 2017). Así mismo, empresas como Aje invierten en la implementación de nuevas plantas y maquinarias automatizadas que les permitan expandir su portafolio de productos (El Comercio, 2014). Rockwell Automation, la empresa más grande del mundo dedicada a la automatización, presentó en Perú, en el 2019, las tendencias tecnológicas que deberían adoptar las diferentes industrias del país. Entre ellas, destacó como principales a la automatización y la transformación digital, ya que permite aumentar la productividad de la empresa, reducir costos, ser más eficientes e innovar en este sector (El Economista, 2019).

Un estudio realizado por el Instituto Peruano de Economía resalta que el 61% de los adultos peruanos es digital y que la alimentación es uno de los rubros en el que más se gasta (2019). Las personas suelen usar mucho más el internet y las redes sociales para realizar sus actividades y tomar decisiones. Entre ellas, se destaca la compra realizada de forma online, la

cual surge como una necesidad de los peruanos para reducir los contagios al evitar ir de forma presencial. El 73% de los peruanos afirma realizar compras por internet según un estudio realizado por Ipsos (Alvites, 2020). Esto también les permite explorar todas las opciones que las empresas les ofrecen sin necesidad de moverse. De esta manera, surge una oportunidad para el comercio minorista y emprendimientos debido a la aparición del *e-tailing*, la cual no es más que comprar productos a través de internet y que involucran al consumidor final (Ramírez, 2018). Esto tiene un mayor impacto en las redes sociales, ya que pequeños negocios usan sus cuentas para postear fotos descriptivas de los productos que ofrecen, los cuales son revisados, seleccionados y a veces personalizados por los consumidores para después pagar y coordinar la entrega.

El Perú se vuelve cada vez más un país que acoge la tecnología en la vida cotidiana de sus poblaciones como también en los procesos de producción de las empresas pertenecientes al mercado peruano. Es así que se general nuevas oportunidades para diversas personas, empresas o emprendimientos para que puedan sobresalir y entrar al mercado nacional.

1.6. Factor Ecológico

Los peruanos son cada vez más conscientes del cuidado ambiental del país debido a que afecta tanto a su salud como al lugar en el que viven. Kantar World Panel realizó un estudio sobre las acciones ambientales que se realizan en el país para reducir los impactos en el medio ambiente. Este demuestra que los peruanos están cada vez más orientados a un consumo ecoamigable, ya que se destaca que un 77% de ellos lleva su propia bolsa o canasta al realizar compras, el 40% de ellos evita usar cubiertos de plásticos y prefiere consumir bebidas en botellas retornables, y el 35% adoptó el uso de artículos que sean reutilizables (2021).

Las empresas acogen una tendencia ecológica en sus procesos de producción para responder a las nuevas necesidades y tendencias de los peruanos. El estado decretó en el 2012

la Ley N° 29196, Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, para poder garantizar la cosecha y distribución de materias primas peruanas tales como frutas y vegetales que cumplan con buenas condiciones de seguridad alimentaria que no agraven la situación ambiental del país evitando el uso de sustancias químicas como pesticidas o fertilizantes tóxicos. El Perú, además, es conocido por ser un país megadiverso que posee condiciones agroecológicas que facilitan la producción orgánica de alimentos (SENASA, s.f.). Es así que más de 80 mil productores peruanos en el año 2019 eran considerados como orgánicos, de los cuales la mayoría son pequeños productores ubicados en la Amazonía peruana y Cajamarca que destinan más de 300 mil hectáreas a este tipo de cosecha (SENASA, 2019).

Así mismo, una noticia de Perú Retail da a conocer que empresas importantes en el Perú como Entel o Aje deciden apoyar esta causa ecológica y así concientizar a sus consumidores sobre el cuidado del medio ambiente. Muchas de ellas se enfocan en la recolección de residuos sólidos para aprovechar la economía circular y poder reingresarlos a sus procesos de producción nuevamente. Por ejemplo, Aje implementó 4 plantas en Machu Picchu en los que se recolectan los residuos plásticos de esa ciudad y transformas en nuevos envases de sus bebidas. Además, estas medidas tienen un fin social y benéficas para pequeñas poblaciones. Este es el caso de Real Plaza, la cual recolectan residuos como plásticos, vidrios o metales que se transforman en abrigos o ropa destinadas para personas que viven en zonas afectadas por el frío (Perú Retail, 2019).

1.7. Factor Legal

En materia del cuidado de la salud mental, el Estado Peruano promulgó la Ley N°31123, la cual declara a la salud mental como un tema de necesidad nacional. Gracias a ello, se busca fortalecer, proteger y brindar servicios de promoción y prevención, así como garantizar la atención médica en los establecimientos de salud para casos relacionados a la salud mental, la

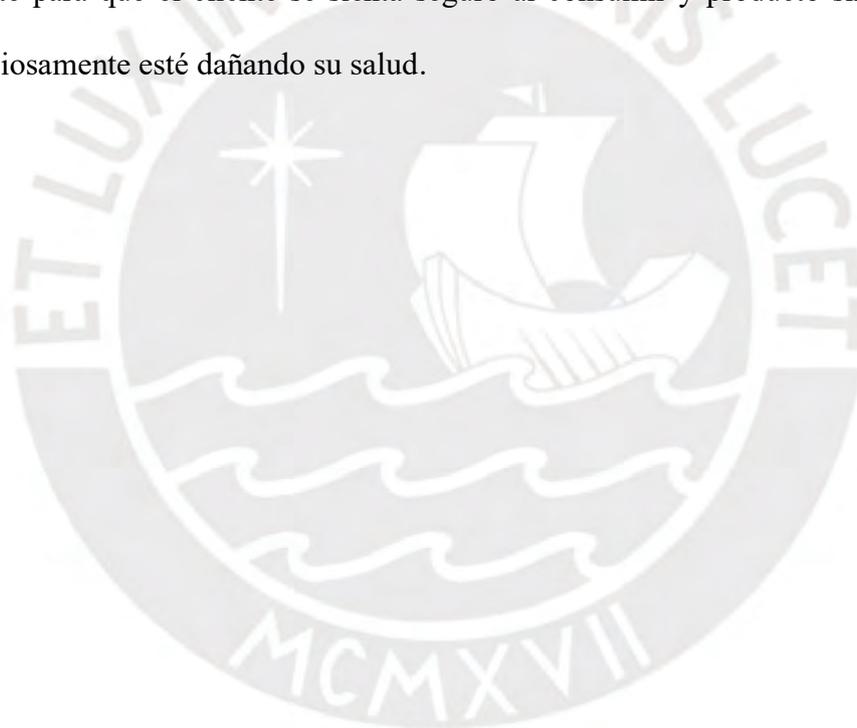
cual se ha visto gravemente afectada por la pandemia (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2021). Además, en marzo del 2020, se aprobó el Reglamento de la Ley N°30947 de Salud Mental, la cual establece que las empresas deberán implementar programas de prevención en materia de salud mental para sus colaboradores (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2020b). Recalca la realización de actividades para liberar el estrés en el trabajo y fomentar una alimentación saludable dentro de ella, y así mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional.

Así mismo, el Decreto Supremo 012-2018-SA señala que el Reglamento de la Ley N°30021, Ley de promoción de la alimentación saludable, establece que los productos altos en sodio, azúcar, grasas saturadas y grasas trans tienen que estar rotulados con octógonos en sus empaques. Esto se debe principalmente a que los peruanos deben conocer más sobre los productos que consumen y los posibles efectos que estos pueden tener en su salud al no alimentarse o realizar actividad física como se debe (Rojas, 2018). Además, en el 2018, el Ministerio de Economía y Finanzas subió a 25% al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) para las bebidas con alto contenido de azúcar (El Comercio, 2018). Esto incluye a todo tipo de bebida alcohólica y no alcohólica presente en el mercado, como las gaseosas o agua azucaradas, para lograr disminuir el consumo de estos productos que pueden causar daños negativos a la salud de quienes lo consuman y al medio ambiente por los procesos de producción que contiene.

El Decreto Legislativo N°1062 aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos, la cual garantiza que los alimentos protejan la vida y salud de las personas (El Peruano, 2008). En otras palabras, vela por que los alimentos cumplan con ciertas condiciones y medidas a lo largo de toda su cadena de valor para que, cuando estas lleguen al consumidor, no representen un riesgo para su salud. Además, esta ley también garantiza buenas prácticas durante la cosecha

de la materia prima, así como en la producción y distribución de estas, el producto en proceso y final. Finalmente, la Ley N°28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeñas Empresas tiene como objetivo la formalización y el correcto desarrollo de las mypes peruanas con la finalidad de que sean más eficientes, productivas, de que aporten al PBI y de fomentar su participación dentro del mercado peruano como internacional para recaudar impuestos (El Peruano, 2003).

Como se puede observar, estas leyes principalmente se enfocan por garantizar una producción de calidad para los productos del mercado de alimentación y bebidas. Esto es principalmente para que el cliente se sienta seguro al consumir y producto sin preocuparse porque silenciosamente esté dañando su salud.



2. Análisis del Microentorno

En este capítulo, se realizará un análisis del microentorno para poder conocer los factores que determinan la influencia de diferentes fuerzas dentro del mercado a considerar y que determina las medidas a tomar por las empresas pertenecientes al sector. Esto se realiza con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades ofrecidas por la empresa a evaluar. En este trabajo de investigación, se evaluará el microentorno usando la metodología de las 5 fuerzas de Porter para el mercado de las bebidas saludables, específicamente el de jugos y néctares embotellados.

2.1. Rivalidad entre competidores

El mercado de bebidas saludables está en constante crecimiento, lo cual se ha reflejado desde años anteriores. Según datos de Euromonitor Internacional, este rubro había crecido un 35,1% en el año 2019 (2021b), con respecto al 2015, y representó en ese mismo año el 14% del mercado de bebidas en el Perú (Mena, 2019). Dentro de este sector, se puede destacar la presencia de tres compañías importantes: Aje Group, Coca Cola Co. y Gloria S.A. En el Anexo A, se puede verificar que estas empresas cuentan con una participación en el mercado de jugos y néctares saludables de 32,6%, 17,1% y 15,5% respectivamente (Euromonitor International, 2021a). Entre los productos que ofrecen, se puede destacar a marcas representativas del sector como Frugos, Cifrut, Bio, Jugos Gloria, Aruba, entre otras. Sin embargo, a pesar de tener una considerable participación, el mercado descrito no tiene una alta concentración, ya que está conformado mayormente por pequeñas y medianas empresas o aquellas que están mayormente enfocadas a otros rubros pero que poseen una línea de producción para jugos y néctares saludables, los cuales representan aproximadamente el 20% del mercado como se puede observar en el Anexo A (Euromonitor International, 2021a). Este es el caso de empresas como Naturale, Zuma o el caso de P.D. Andina que ofrece jugos y néctares como Selva y Huanchuy,

los cuales todos ellos destacan por ser más naturales, orgánicos, sin muchos conservantes que dañen a la salud del consumidor y hechos de frutas oriundas del Perú. Cabe mencionar que el mercado también cuenta con la presencia de bebidas importadas. En este caso, la bebida Sappé es un producto importado desde Tailandia y que ofrece en el Perú bebidas de aloe vera con trozos de esta planta en su interior y se vende en supermercados, expo ferias como también por medio de sus redes sociales (Sappe Perú). Debido a eso, las pymes y las marcas importadas pueden vender sus productos a un precio un poco más elevado que el de las marcas convencionales. Sin embargo, esto se compensa con la introducción de nuevas presentaciones, canales de venta y agregados a las diferentes bebidas saludables existentes en el país y brindándoles mayor importancia a la diferenciación de los productos y a cumplir con las necesidades de sus clientes.

Los canales de distribución normalmente usados por las empresas de este sector son el canal tradicional como bodegas, mercados o mayoristas, así como el canal moderno mediante supermercados o tiendas de conveniencia, en los cuales se puede encontrar una gran variedad de bebidas saludables con diferentes presentaciones para todos los gustos. Sin embargo, debido a las medidas tomadas por la pandemia, estas empresas han optado por usar canales digitales para la venta de sus productos mediante *ecommerce* y brindando la opción de *delivery* para sus clientes tanto en Lima Metropolitana como en provincias. Existen empresas como *Zuma Cold Pressed*, las cuales nacen como pequeños emprendimientos, que además de usar canales convencionales, cuenta con una página web en la que se puede realizar pedidos de su amplia cartera de productos en diferentes presentaciones como también en paquetes y promociones (*Zuma*). Es así que ahora empresas como Industrias San Miguel y Coca Cola buscan concentrarse en el canal moderno y digital debido a que son de preferencia por los consumidores para comprar debido a la seguridad de sus compras (Noceda, 2020b).

Es así que la rivalidad entre competidores se considera alta debido a la gran cantidad de competidores en el sector y a las nuevas medidas que las empresas pertenecientes al rubro toman con la intención de poder captar una mayor parte del mercado.

2.2. Amenaza de ingresos de nuevos competidores

A pesar de que exista una alta cantidad de competidores como pymes y empresas grandes a nivel nacional, la identidad de marca hacia ellas no es tan alta. Esto no significa que los consumidores no compren dichos productos, sino que es más probable que ellos dejen de comprarle a una empresa que no se ajuste a lo que ellos requieren. Por lo que, de darse ese caso, los consumidores pueden reemplazar la compra de ese producto por otro que sí responda a estas nuevas necesidades y puedan renovar sus categorías (Código, 2019). Es así que los nuevos competidores tendrán una mayor posibilidad de captar, al menos, una pequeña cuota de mercado que prefiera sus productos sobre otros convencionales con mayor tiempo en el mercado al ofrecer bebidas más saludables y orgánicas. Así mismo, las posibilidades de distribución en la actualidad son muy amplias para que estas nuevas marcas puedan llegar a muchos consumidores. Existe la posibilidad de que estas empresas puedan lograr la distribución de sus productos en canales modernos como tradicionales, ya sea en bodegas, supermercados o tiendas de conveniencia. Sin embargo, el canal remoto o digital es el que está permitiendo que nuevos emprendimientos puedan llegar con facilidad a los clientes y a reducir costos (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2021b). Este canal está conformado principalmente por el uso de páginas web o de las redes sociales los cuales permiten generar un mayor acercamiento con los clientes y conocer mejor sus necesidades (Bohórquez, 2021).

Con respecto a las barreras de entrada al mercado, se puede considerar a las exigencias planteadas por el uso de octógonos requeridos por la Ley de Alimentación Saludable y el alza del ISC a determinadas bebidas con alto contenido de azúcar. Estas medidas velan porque los

productos que se ofrezcan a nivel nacional tengan una correcta cantidad de ingredientes y aditivos que no sean dañinos, principalmente, para la salud de las personas. Es así que los nuevos competidores en el mercado deberán cumplir con estos requerimientos y ofrecer productos de calidad que no solo sean requeridos por los consumidores sino que también cumplan con las medidas establecidas con respecto a su producción y composición. Sin embargo, el Estado también ofrece oportunidades de financiamiento para estos nuevos competidores mediante el Fondo Crecer, el cual se enfoca en brindar opciones de préstamos a estas empresas para que puedan ingresar y continuar en el mercado, y así reducir el impacto de la situación actual del país.

El nivel de inversión considerado para la producción de este tipo de bebidas no es muy elevado porque las maquinarias y equipos no son tan especializados como sucede en otros productos como los lácteos o bebidas alcohólicas (Olivera, 2017). Además, el Perú es considerado como uno de los principales productores de fruta a nivel mundial, ya que estas son cultivadas en todo el territorio nacional y en cualquier momento del año (León, 2020), por lo que existe una amplia disponibilidad de estas materias primas para las bebidas saludables y son de fácil acceso para los pequeños emprendimientos dedicados al rubro. Cabe resaltar que una producción considerada no tan complicada y una inversión baja no significa que estos productos podrían ser de mala calidad y no cumplir con los estándares establecido. Sucede lo contrario, ya que estas nuevas empresas podrán dedicarse a aumentar el valor de estos productos mediante la inversión en insumos certificados de gran calidad, diferentes presentaciones y una mejor publicidad para captar a más consumidores.

Es así que se puede concluir que la intensidad de esta fuerza es alta. Esto se debe a que la entrada de nuevos competidores no cuenta con muchas barreras de entrada y por las nuevas necesidades y tendencias de los consumidores que son suplidas por estos nuevos entrantes.

2.3. Poder de negociación de los proveedores

El Perú es un gran productor de frutas y vegetales en todo su territorio nacional. Esto se debe principalmente a las condiciones de cultivo y las variedades de clima con las que cuenta el país durante todo el año (León, 2020). Es así que el mercado de bebidas saludables, especialmente el de jugos y néctares, cuenta con una amplia cartera de productos que explotar, con altos beneficios y nutrientes para la salud de los consumidores.

En el caso de la granadilla y la yuca, ambas son dos superalimentos peruanos que cuentan con una gran producción en el país. Según el Boletín Estadístico del Ministerio de Agricultura y Riego, la producción de estos alimentos alcanzó 3,195 y 104,128 miles de toneladas producidas respectivamente en el año 2020, además de observarse en el estudio una tendencia de crecimiento constante en ambos casos (2021). Es así que se concluye que existe una gran cantidad de productores nacionales para cada alimento. En el caso de la granadilla, su cultivo se concentra especialmente en el centro del país como en la costa, específicamente en las provincias de La Libertad, Cajamarca, Huánuco, Pasco, Junín y Cusco (Perú Info, s.f.). Su cultivo se destaca por utilizar buenas prácticas como la adquisición de semillas certificadas de esta planta y el buen manejo del control de plagas (Redagrícola, 2020). Además de estas opciones, se puede comprar la granadilla en concentrados de la pulpa de esta fruta empacada al vacío en supermercados mayoristas, por lo que se considera como otra opción diferente a conseguirla por un agricultor. En el caso de la yuca, esta también cuenta con una alta producción en el país principalmente la selva peruana: San Martín, Ucayali, Loreto y Amazonas (Perú Info, s.f.). En el caso de la tapioca, el cual es el extraído de la raíz de este tubérculo, existen muchos proveedores nacionales que ofrecen este producto en forma de harina, los cuales se pueden encontrar en páginas web como en mayoristas. Sin embargo, si se

desea obtener el producto como perlas de tapioca directamente, existen productores nacionales e importados de Asia que venden este tipo de presentación.

En el caso de una integración hacia adelante por parte de los proveedores, se considera que es posible debido a que muchos de ellos incursionan en el negocio de las ventas de jugos de frutas naturales en pequeños restaurantes, pero esto no constituye un competidor directo para el producto analizado en el trabajo; sin embargo, es considerado como un sustituto. Además, muchos de ellos también exportan sus productos a empresas internacionales que no cuentan con este tipo de alimentos en su territorio nacional. Esta práctica es fomentada por el Estado peruano, el cual se encarga de velar por su correcto envío y conservación hasta organizaciones de países como Estados Unidos, Chile, Corea del Sur, entre otros (SENASA, 2020).

Debido a que la gran disponibilidad de la materia prima en el país, los proveedores tienen un poder bajo en la negociación del precio final de venta de los productos, ya que las empresas del sector, al ser ofrecidos una gran cantidad de opciones, pueden evaluar la calidad y cantidad de los productos que ofrecen los proveedores y poder regatear al precio al comprar para producir, por lo que el costo de cambiar de proveedor es bajo.

2.4. Poder de negociación de los compradores

En los últimos años, los consumidores de bebidas están inclinados al consumo de aquellas que sean mucho más saludables. Álvaro Vargas, jefe de marketing de Naturale, mencionó que 8 de cada 10 familias demanda que los productos que se ofrecen en el rubro sean más naturales y que cuenten con atributos nutricionales benéficos para la salud de las personas (Mena, 2019). Un estudio realizado por Tetra Pak mencionó que los consumidores ahora buscan que las bebidas que ellos compran puedan fortalecer el sistema inmune de sus organismos y mencionan

que se preocupan por los ingredientes con los que estos son producidos (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2020c).

Muchos de los consumidores del mercado de bebidas saludables prefieren que no solo el contenido de estas bebidas cumpla con ser saludable, sino que sus etiquetas reflejen lo mismo y contenga la información necesaria para poder decidir la compra antes de consumirla. Esto se puede reflejar en una encuesta realizada por Euromonitor en el año 2017, en el cual aproximadamente el 50% de los jóvenes prefiere que las etiquetas de sus bebidas contenga frases como “100% natural” o “sin edulcorantes artificiales o azúcar añadida” (Velasco, 2019). Además, en una encuesta realizada por la CPI en el 2019, se menciona que el 72,5% de estos consumidores prestan mucha atención a la presencia de octógonos en la presentación, de los cuales un 22,6% de ellos siempre presta atención a este factor para poder decidir si comprar o no el producto (2020). Cabe mencionar que la presencia de octógonos en las etiquetas de las bebidas generan ciertos cambios en el consumo de esos productos. La encuesta mencionada refleja que el 47,1% que adquiriría una bebida con octógonos ahora deja de hacerlo. Algunos de los productos que pertenecen al rubro de bebidas y de las cuales su consumo se ha visto disminuido son las gaseosas y los productos lácteos, reflejando una caída en su compra del 45,5% y 10,8% respectivamente en Lima Metropolitana sobre la cantidad de encuestados.

Los consumidores buscan productos innovadores, prácticos y fácilmente disponibles en su vida diaria. Muchos de ellos tienen la posibilidad de prepararse jugos en casa, pero debido a su rutina diaria no lo hacen. Es así que mucho de ellos prefieren presentaciones “para el camino” que ya estén preparados y listos para su consumo en cualquier momento y lugar. Además, ellos ahora se preocupan porque las bebidas puedan proporcionarles un sentimiento de bienestar diferente al que están acostumbrados. Esto se refiere a que prefieren consumir aquellos productos que contengan ingredientes relajantes o que les ayude a concentrarse y tener

mayor energía (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2020c). De preferencia, estos deben estar hechos de productos que sean ecoamigables y puedan complementar el consumo de bebidas, como la leche, cuya producción es dañina para el medio ambiente. Así también, como mencionaba Jenny Zegler, analista mundial en el rubro, los compradores buscan que las bebidas contengan agregados que, además de aumentar los beneficios que estos puedan ofrecer, ofrezcan nuevas sensaciones, experiencias de consumo y sean diferentes a las demás. Algunos ejemplos que menciona son gaseosas hechas de frutos como los arándanos o trozos de frutas en los té helados embotellados (2018). Los consumidores también prefieren la venta de estos productos mediante canales digitales que les traiga el productos hacia la puerta de su casa. Una de las principales razones es evitar el riesgo de contagiarse al ir a comprar en un supermercado o bodega. Esto se refleja principalmente en el incremento de la demanda de este canal, el cual refleja un 18% de los canales peruanos desde que inicio la cuarentena, a comparación del 4% que tenía en el 2019 (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2020c).

Finalmente, un mayor acceso a las redes sociales como a la información brindada en internet permite que los compradores sean más conscientes del cuidado de la alimentación para nuestra salud tanto física como mental, además de estar al tanto del efecto en nuestro organismo de consumir productos artificiales y con altos niveles de azúcar. Además, muchos de los consumidores se preocupan y demandan a las empresas a cumplir su deber con la sociedad y tener un mensaje frente a cualquier situación presente a nivel nacional. Muchos de ellos exigen su apoyo a estos temas, ya que influirá en su decisión de compra a futuro y su fidelidad a la marca (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2020c).

Es así que se considera al poder de los compradores con una intensidad alta. Esto se debe principalmente a que ahora la empresas se deben ajustar a las nuevas necesidades de los

consumidores, y no al revés, generadas por el mayor uso de internet y la información que ellos obtienen sobre los productos que antes se ofrecían y los efectos negativos que estos generaban.

2.5. Amenaza de productos sustitutos

En el caso del mercado evaluado, se considera como principales sustitutos al agua embotellada, los jugos naturales “para el momento”, las bebidas energizantes y las gaseosas con bajo nivel de azúcar. Se puede observar las tendencias del consumo de estos productos publicadas en el Portal Semana Económica mediante un estudio realizado por Euromonitor en la Figura 3.

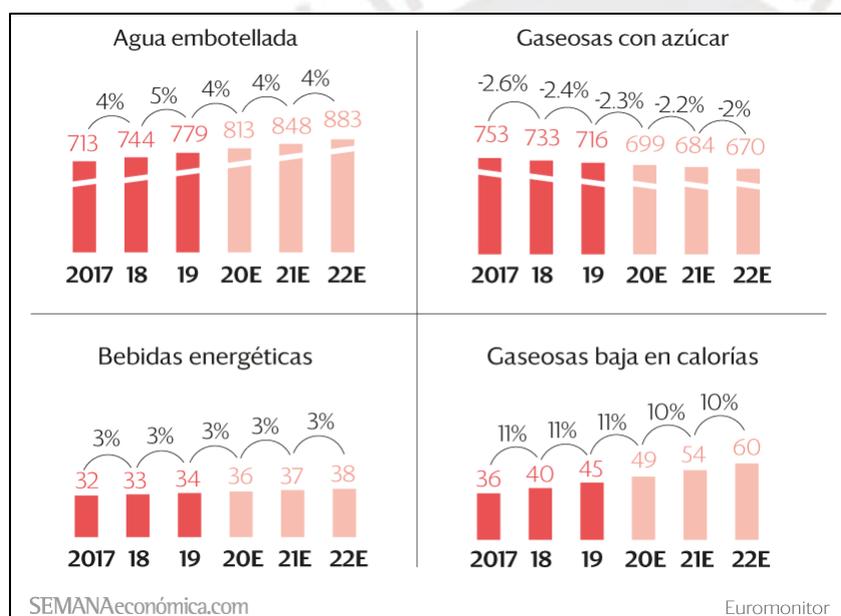


Figura 3. Evolución de consumo de bebidas por categorías (en millones de litros).

Tomado de “Mercado de bebidas 2020: más naturales y funcionales”, por Semana Económica, 2020.

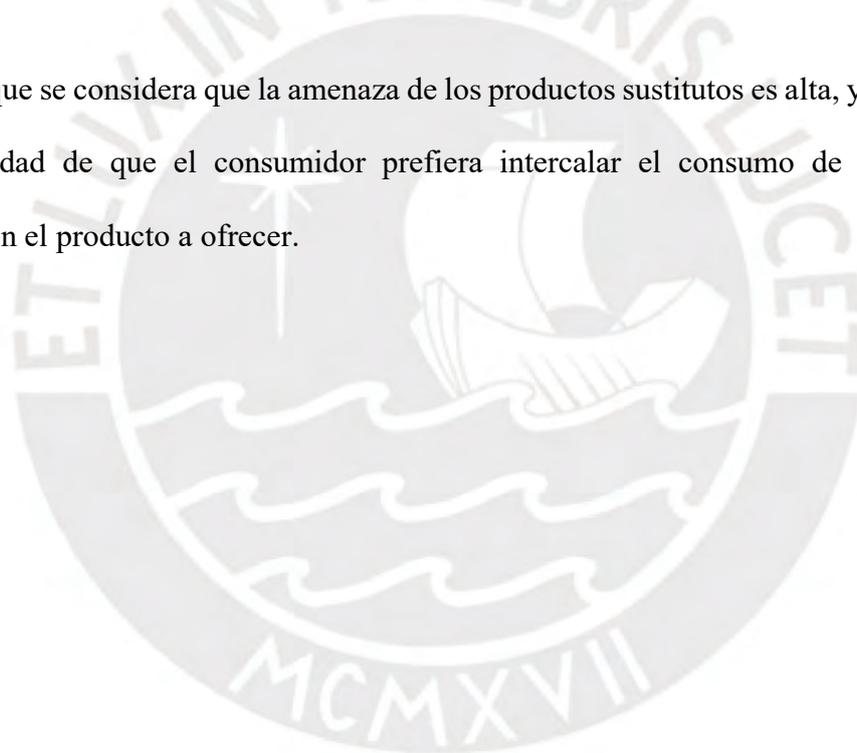
Como se puede observar en la Figura 3, en el caso de las aguas, Euromonitor menciona que es una de las categorías con mayor crecimiento hasta ahora. En el año 2019, representó un consumo de 779 millones de litro de agua embotellada consumida. Además, mediante el estudio realizado por Euromonitor, se menciona que esta categoría tendrá un crecimiento constante del 4% anual hacia el año 2022. Este mismo informe refleja el aumento constante en

3% anual del consumo de bebidas energéticas desde el año 2017, por lo que en el año 2019 se consumió 19 millones de litros en el Perú, siendo las preferidas Sporade y Gatorade (Noceda, 2020a). Así también, el consumo de gaseosas con azúcar disminuyó drásticamente para el año 2019, cayendo un 5% para el año 2019 con respecto al 2017. Esto se debe principalmente a la implementación del ISC a las bebidas con un alto contenido en azúcar. Sin embargo, el consumo de las gaseosas bajas en calorías y con un nivel bajo en azúcares está en crecimiento superando a las bebidas energética en el año 2019 con 45 millones de litros consumidos en ese año.

En el caso de los jugos naturales del momento, se considera a estos como aquellos ofrecidos en juguerías tipo *fast food* que fomenta el “consumo de productos naturales de una manera rápida y práctica” (RPP, 2009), pero que son preparados para su consumo en el momento, ya que no contienen ningún tipo de conservante para tomarlo en días siguientes. Una de las empresas representativas en el mercado peruano para esta categoría es Frutix, el cual ofrece una diversidad de jugos y batidos producidos con frutas y vegetales de alta calidad. Ellos también ofrecen una diversidad de presentaciones y aditivos que se pueden añadir a los jugos tales como perlas de tapioca, trozos de aloe vera, granos andinos, frutas glaseadas o miel. Sin embargo, este rubro presentó un decaimiento frente a la pandemia en el 2020. Un reporte presentado por Euromonitor acerca de los cafés y bares en el Perú menciona que, para el año 2019, las cadenas de juguerías tenían 408,6 mil transacciones realizadas en ese año, pero esto se vio afectado en el 2020, ya que se redujo considerablemente hasta 259,5 mil (Euromonitor International, 2021c). Sin embargo, cadenas como Frutix decidieron optar por ofrecer *delivery* para sus consumidores mediante servicios de distribución como Rappi y Glovo (Frutix) en los cuales ofrecen los ingrediente necesarios para que los consumidores puedan preparar jugos en casa con la calidad ofrecida por esta empresa.

Los productos sustitutos mencionados anteriormente son beneficiosos por los nutrientes que tienen o la menor cantidad de ingredientes que otras bebidas convencionales presentan en su composición. Además, estos son más baratos que los jugos y néctares embotellados, a excepción de los jugos naturales del momento, ya que su precio oscila entre S/. 1 a S/. 3. En el caso de los jugos naturales, estos pueden ser más caros que los del mercado evaluados, pero ofrecen productos mucho más naturales, sin conservantes y con la posibilidad de ver su preparación antes de ser consumido, por lo que su precio se considera justo para lo que ofrece. Por lo que el costo de cambiar es poco, ya que el consumidor podría preferir el precio de estos productos sustitutos al ser más baratos.

Es así que se considera que la amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que hay una gran posibilidad de que el consumidor prefiera intercalar el consumo de estas bebidas saludables con el producto a ofrecer.



3. Análisis Estratégico

En este capítulo, se definirán las fortalezas, debilidades, oportunidades y fortalezas que cuenta y rodean a la empresa en cuestión para poder definir las estrategias y objetivos a implementar, así como mencionar la visión y misión del producto estudiado.

3.1. Visión

Ser una empresa líder e innovadora dentro del mercado de bebidas saludables en el Perú que impulse el cuidado y proteja la salud física y mental de los consumidores.

3.2. Misión

Promover la producción y comercialización de bebidas saludables hechas a base de súperalimentos peruanos que contienen nutrientes beneficiosos para el cuidado de la salud física y mental de los consumidores ofreciendo además nuevas sensaciones en la textura del producto que mejore la experiencia del cliente.

3.3. Análisis FODA

Este análisis permite determinar las estrategias que asumirá la empresa con respecto a las fortalezas y debilidades que posee y evaluándolas frente a un contexto rodeado por las oportunidades y amenazas del entorno. En este caso, se realizará un análisis FODA cuantitativo en el que se evaluará a los factores externos e internos de cierta forma que permita identificar la mejor estrategia a ser utilizada por la empresa (Ponce, 2007).

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

Se consideraron a los siguientes factores internos de la empresa en evaluación:

Fortalezas.

- F1. Producto hecho a base de dos superalimentos que son beneficiosos para el cuidado de la salud.
- F2. Producto innovador principalmente porque ofrece nuevas agregados como las perlas de tapioca para mejorar la experiencia del cliente y nuevos canales de distribución.
- F3. Producto enfocado en reducir el estrés de los consumidores aprovechando los beneficios de la granadilla.
- F4. Producto ecoamigable.
- F5. Amplia red de proveedores de materia prima.
- F6. Producto que cumple con los estándares de calidad en su producción y composición.

Debilidades.

- D1. No cuenta con experiencia en el mercado de bebidas saludables.
- D2. Costo alto por la implementación de las perlas de tapioca.
- D3. Precio alto en comparación con otros productos sustitutos.
- D4. Solo existe una presentación del producto a ofrecer.
- D5. Bajo nivel de producción.

A continuación, se realizará la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Para esto, se realizó una matriz de enfrentamiento de factores internos mostrada en el Anexo B. En este caso, se asignó un 1 cuando el factor era considerado más importante que otro o de igual importancia y 0 cuando el factor era menos importante. Es así que se obtuvo la matriz MEFI en la que se muestran los pesos calculados y se asignaron calificaciones siguiendo los criterios mostrados en la Tabla 2 para calcular el total ponderado de la MEFI.

Tabla 2

Crterios para calificar a los factores internos

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

Se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
F1. Producto hecho a base de dos superalimentos que son beneficiosos para el cuidado de la salud.	15,52%	4	0,62
F2. Producto innovador principalmente porque ofrece nuevas agregados como las perlas de tapioca para mejorar la experiencia del cliente y nuevos canales de distribución.	17,24%	4	0,69
F3. Producto enfocado en reducir el estrés de los consumidores aprovechando los beneficios de la granadilla.	15,52%	4	0,62
F4. Producto ecoamigable.	5,17%	3	0,16
F5. Amplia red de proveedores de materia prima.	10,34%	3	0,31
F6. Producto que cumple con los estándares de calidad en su producción y composición.	6,90%	3	0,21
Debilidades			
D1. No cuenta con experiencia en el mercado de bebidas saludables.	8,62%	2	0,17
D2. Costo alto por la implementación de las perlas de tapioca.	3,45%	1	0,03
D3. Precio alto en comparación con otros productos sustitutos.	5,17%	2	0,10
D4. Solo existe una presentación del producto a ofrecer.	8,62%	2	0,17
D5. Bajo nivel de producción.	3,45%	1,00	0,03
	100,00%		3,12

Se elaboró la siguiente tabla.

Después de haber realizado la evaluación de factores internos, se obtiene un total ponderado de 3,12.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

Se consideraron a los siguientes factores externos encontrados en el entorno a analizar:

Oportunidades.

- O1. Desarrollo del canal digital para la venta de los productos.
- O2. Nuevas tendencias en el mercado de bebidas que faciliten la vida de los consumidores.
- O3. Incremento de un consumo saludable en Lima Metropolitana.
- O4. Mayor apoyo por parte de entidades gubernamentales al desarrollo de emprendimientos.
- O5. Mercado de bebidas saludables no concentrado.
- O6. Presencia de grupos etarios que están inclinados a probar nuevos productos.
- O7. Incremento del cuidado de la salud mental en las personas.
- O8. Cuidado del medio ambiente.

Amenazas.

- A1. Alta variedad de productos sustitutos.
- A2. Baja identidad de marca.
- A3. Inestabilidad política y económica en el país.
- A4. Continuidad de la pandemia a nivel nacional e internacional.
- A5. Implementación de leyes gubernamentales que establecen requerimientos necesarios en los alimentos y bebidas.
- A6. Necesidad de mayor publicidad para la comercialización de productos.

A continuación, se realizará la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para esto, se realizó una matriz de enfrentamiento de factores externos mostrada en el Anexo C. En

este caso, se asignó un 1 cuando el factor era considerado más importante que otro o de igual importancia y 0 cuando el factor era menos importante. Es así que se obtuvo la matriz MEFE en la que se muestran los pesos calculados y se asignaron calificaciones siguiendo los criterios mostrados en la Tabla 4 para calcular el total ponderado de la MEFE.

Tabla 4

Criterios para calificar a los factores externos

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

Se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
O1. Desarrollo del canal digital para la venta de los productos.	8,25%	3	0,25
O2. Nuevas tendencias en el mercado de bebidas que faciliten la vida de los consumidores.	9,28%	4	0,37
O3. Incremento de un consumo saludable en Lima Metropolitana.	13,40%	4	0,54
O4. Mayor apoyo por parte de entidades gubernamentales al desarrollo de emprendimientos.	8,25%	4	0,33
O5. Mercado de bebidas saludables no concentrado.	2,06%	3	0,06
O6. Presencia de grupos etarios que están inclinados a probar nuevos productos.	8,25%	4	0,33
O7. Incremento del cuidado de la salud mental en las personas.	12,37%	4	0,49
O8. Cuidado del medio ambiente.	6,19%	3	0,19
Amenazas			
A1. Alta variedad de productos sustitutos.	5,15%	2	0,10
A2. Baja identidad de marca.	4,12%	2	0,08
A3. Inestabilidad política y económica en el país.	4,12%	2	0,08
A4. Continuidad de la pandemia a nivel nacional e internacional.	2,06%	1	0,02
A5. Implementación de leyes gubernamentales que establecen requerimientos necesarios en los alimentos y bebidas.	7,22%	1	0,07
A6. Necesidad de mayor publicidad para la comercialización de productos.	9,28%	1	0,09
	100,00%		3,01

Se elaboró la siguiente tabla.

Después de haber realizado la evaluación de factores externos, se obtiene un total ponderado de 3,01.

Matriz Interna-Externa (MIE):

Esta matriz consiste en el cruce de valores de los totales ponderados obtenidos en las matrices realizadas anteriormente. Según la Figura 4, el análisis establece que si el cruce se realiza en las celdas I, II y IV, se optarán por estrategias de crecimiento y construcción. Si cae en las celdas III, V, VI, se optarán por estrategias de retener y mantener. Finalmente, si se ubica en las celdas VII, VIII y IX, se aplicarán estrategias de cosechar y desinvertir.

		Total Ponderados MEFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 3	Débil 1 a 2
Total Ponderado MEFE	Alto 3 a 4	I	II	III
	Media 2 a 3	IV	V	VI
	Bajo 1 a 2	VII	VIII	IX

Figura 4. Matriz interna-externa (MIE)

Se elaboró la siguiente figura.

Se observa que el cruce de los totales ponderados obtenidos se ubica en la celda I, por lo que se optarán por realizar estrategias de crecimiento y construcción. Estas se enfocan en la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, además de la diversificación.

Matriz FODA:

Debido a lo obtenido en el análisis anterior, se presenta el análisis FODA y las estrategias que se obtienen a partir de ello.

Tabla 6

Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades y Oportunidades)

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Producto hecho a base de dos superalimentos que son beneficiosos para el cuidado de la salud.	D1	No cuenta con experiencia en el mercado de bebidas saludables.	
	F2	Producto innovador principalmente porque ofrece nuevas agregados como las perlas de tapioca para mejorar la experiencia del cliente y nuevos canales de distribución.	D2	Costo alto por la implementación de las perlas de tapioca.	
	F3	Producto enfocado en reducir el estrés de los consumidores aprovechando los beneficios de la granadilla.	D3	Precio alto en comparación con otros productos sustitutos.	
	F4	Producto ecoamigable.	D4	Solo existe una presentación del producto a ofrecer.	
	F5	Amplia red de proveedores de materia prima.	D5	Bajo nivel de producción.	
	F6	Producto que cumple con los estándares de calidad en su producción y composición.			
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Desarrollo del canal digital para la venta de los productos.	O4,O7,F1,F3: Posicionar al producto por la diferenciación que este ofrece frente a otros debido a que ayuda en la reducción del estrés ocasionado por la pandemia, y utilizar las herramientas de difusión brindadas por entidades para el desarrollo de emprendimientos, además de seguir fomentando el cuidado de la salud mental. O3, F1: Ofrecer el producto inicialmente en Lima Metropolitana como en supermercados, ferias y tiendas de conveniencia para captar un mayor público y recuperar la inversión, y así poder expandir a otros mercados. O5,F1,F2: Aprovechar la poca concentración de empresas en el mercado para poder entrar con facilidad al mercado de bebidas saludables. O2,F2: Ofrecer servicios de <i>delivery</i> a lo clientes para usar un canal en crecimiento y que llegue directamente a sus casas para mejorar su experiencia de compra.		O4,D2: Solicitar el apoyo gubernamental para considerar las diferentes opciones de financiamiento que permitan pagar los costos de producción del producto. O2,O6,D2,D3: Implementar publicidad que llame la atención de los grupos etarios dispuestos a pagar más por un producto con mayores beneficios y diferentes a los convencionales. O1, O2,D1: Apoyo de consultorías especialistas en la implementación de páginas web y el uso de redes sociales para la distribución y comercialización del producto a ofrecer. O2,O8,D3,D4: Uso de envases reciclables y novedosos que puedan ajustarse a diferentes presentaciones de tamaño o forma del único producto a ofrecer.	
O2	Nuevas tendencias en el mercado de bebidas que faciliten la vida de los consumidores.				
O3	Incremento de un consumo saludable en Lima Metropolitana.				
O4	Mayor apoyo por parte de entidades gubernamentales al desarrollo de emprendimientos.				
O5	Mercado de bebidas saludables no concentrado.				
O6	Presencia de grupos etarios que están inclinados a probar nuevos productos.				
O7	Incremento del cuidado de la salud mental en las personas.				
O8	Cuidado del medio ambiente.				

Se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 7

Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas		Debilidades			
F1	Producto hecho a base de dos superalimentos que son beneficiosos para el cuidado de la salud.	D1	No cuenta con experiencia en el mercado de bebidas saludables.		
F2	Producto innovador principalmente porque ofrece nuevas agregados como las perlas de tapioca para mejorar la experiencia del cliente y nuevos canales de distribución.	D2	Costo alto por la implementación de las perlas de tapioca.		
F3	Producto enfocado en reducir el estrés de los consumidores aprovechando los beneficios de la granadilla.	D3	Precio alto en comparación con otros productos sustitutos.		
F4	Producto ecoamigable.	D4	Solo existe una presentación del producto a ofrecer.		
F5	Amplia red de proveedores de materia prima.	D5	Bajo nivel de producción.		
F6	Producto que cumple con los estándares de calidad en su producción y composición.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Alta variedad de productos sustitutos.	A1,A2,A4,A6,F1,F2,F3: Elaborar campañas de publicidad que den a conocer el producto y sus beneficios, especialmente frente al estrés ocasionado por la pandemia, y los ingredientes innovadores por los que está compuesto a diferencia de otros productos, y así captar un mayor público. A5,F4,F5,F6: Establecer una red de contactos con proveedores de materias primas de calidad que cumplan con los estándares de calidad establecidos por Estado en materia de cultivo orgánicos, uso de envases ecoamigables e insumos usados en la producción. A4,A5,F6: Contratar personal calificado que cumpla con las medidas de sanidad frente a la pandemia y de producción.		A2,A6,D1: Usar las redes sociales como medio de difusión principal del producto debido a que son fácilmente manejables y no requiere de grandes inversiones. A1,A2,A3,D2,D3: Realizar negociaciones con proveedores para establecer vínculos a largo plazo que permitan adquirir la materia prima necesaria a un precio menor y así reducir costos y poder competir con los productos sustitutos. A4,A5,D4,D5: Fomentar una producción semiautomatizada que cumpla con los estándares de calidad establecidos por el Estado para la presentación ofrecida por la empresa que no requiera de mucha mano de obra que trabaje presencialmente.	
A2	Baja identidad de marca.				
A3	Inestabilidad política y económica en el país.				
A4	Continuidad de la pandemia a nivel nacional e internacional.				
A5	Implementación de leyes gubernamentales que establecen requerimientos necesarios en los alimentos y bebidas.				
A6	Necesidad de mayor publicidad para la comercialización de productos.				

Se elaboró la siguiente tabla.

3.4. Estrategias

Después de haber analizado el microentorno y macroentorno, definido la misión, visión y la matriz FODA, se utilizará las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter (liderazgo en costos, diferenciación del producto y enfoque) para definir aquella que pueda aportar valor a la empresa y al cliente. En este caso, se decide implementar la estrategia de diferenciación del producto para tal fin, ya que se busca que este sea percibido por parte del cliente como único y exclusivo frente a otros productos que también son ofrecidos en el mercado de bebidas saludables. Esta estrategia se enfoca en algunos aspectos descritos a continuación, aplicado al producto que se está evaluando.

En el caso de diseño de imagen o marca, se busca generar una identidad natural, saludable y ecoamigable para el producto, resaltando el uso de superalimentos como la granadilla y la tapioca, las cuales brindan una experiencia nueva al consumidor ya que ofrecen nuevos formatos de presentación como también la preocupación de una bebida en un enfoque diferente.

La atención brindada al cliente, ya sea por cualquier canal que se use, será por parte de un personal con buen trato hacia los clientes, además de que puedan informar completamente el propósito del producto y poder captar más clientes.

Se busca usar una maquinaria semiautomatizada o automatizada que requiera de una menor cantidad de mano de obra debido a la poca complicación del proceso de producción, además esto ayudaría a incrementar la calidad del producto y producir a mayor escala.

Se garantizará la calidad del producto mediante la adquisición de sus materias primas por parte de proveedores certificados que las ofrezcan a precios accesibles y que cumplan con los estándares de cultivo establecidos por el Estado. Además, se verificará que la producción de

este producto cumpla con las medidas de sanidad establecidas para combatir la pandemia y que se usen empaques ecoamigables para su venta.

3.5. Objetivos

Objetivos estratégicos.

- Alcanzar una participación de mercado de al menos 3% en Lima Metropolitana para el segundo año del proyecto.
- Lograr posicionar al producto como uno de los referentes dentro del mercado de bebidas saludables, específicamente en el rubro de jugos y néctares, utilizando diferentes herramientas de diferenciación como los ingredientes por los que está hecho y la finalidad principal del producto.
- Lograr la preferencia del producto dentro del grupo etario de jóvenes adultos (18 a 39 años) en Lima Metropolitana que apuesten por la innovación y por productos que beneficiarán su salud.
- Lograr establecer vínculos a largo plazo con proveedores de granadilla y tapioca que brinden menores precios de venta de sus productos y que estos sean de una calidad excepcional.
- Brindar una producción de calidad en la que las mermas ocasionadas no sobrepasen el 2%.
- Optar por el uso de marketing y distribución digital del producto a medida que la pandemia perdure en el país.

Objetivos financieros.

- Se establecerá un periodo de evaluación del estudio de 5 años.
- Tener un crecimiento anual mínimo del 5% en la venta del producto durante el plazo de evaluación del estudio.

- Conseguir planes de financiamiento, los cuales no tengan una alta tasa de intereses y se pueda pagar en un plazo conveniente.
- Lograr la recuperación de la inversión dentro de los 5 años de duración del proyecto.



4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

A continuación, se muestran las conclusiones obtenidas en el presente trabajo de investigación según los puntos evaluados durante su desarrollo.

- Con respecto al análisis del macroentorno, se observa que hay amplias oportunidades, principalmente, a nivel sociocultural y tecnológicas al introducir un producto en el mercado de bebidas saludables debido a las características que este posee, pese a la inestabilidad económica y política que este pueda tener. Se debe tener en consideración, de todas formas, a las restricciones legales y ambientales que se imponen frente a estos productos en el mercado.
- Con respecto al análisis del microentorno, se concluye que las fuerzas de los productos sustitutos, de los compradores, de nuevos competidores y de la rivalidad de competidores es alta. Esto implica que es fácil poder entrar a un mercado que no es gobernado por una empresa o marca en específico, además de que la competencia está garantizada a diferencia de otros monopolios u oligopolios. Sin embargo, se debe tener en consideración a los compradores y los productos sustitutos, ya que su poder puede afectar a la introducción del nuevo producto al mercado.
- Con respecto al análisis estratégico inicial, se ha determinado un visión y misión acorde al producto que se ofrece y a la finalidad que busca satisfacer. Además, con respecto al análisis FODA cuantitativo, se obtiene que la ponderación de factores sugieren que las estrategias a utilizar sean de crecimiento y construcción.
- Con respecto al análisis estratégico completo, a partir del análisis realizado a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de bebidas saludables, especialmente jugos, se determina que las estrategias a usar para la empresa en cuestión

son las de diferenciación del producto, lo cual coincide con los resultados obtenidos por el análisis FODA. Esto se debe, principalmente, a que es un nuevo producto que ingresa recién al mercado y busca ser percibido como único y exclusivo.

- Como conclusión general, se puede afirmar que la introducción de una bebida hecha a base de néctar de granadilla con perlas de tapioca se ve beneficiada por las oportunidades ofrecidas dentro del entorno y en el mismo mercado. Esto se debe, principalmente, a la mínima cantidad de barreras de entrada y a las nuevas preocupaciones actuales como son el cuidado del medioambiente, la salud física y la salud mental.

4.2 Recomendaciones

A continuación, se muestran las recomendaciones a considerar en el trabajo de investigación.

- Se recomienda que, por las características del producto y del mercado, el horizonte del proyecto sea de 5 años, en el cual la inversión debe ser recuperada completamente debido a la característica del sector de no requerir altos niveles de inversión.
- Se recomienda aprovechar las características del segmento etario más joven, entre los 18 a 39 años, para poder introducir el producto y este sea captado rápidamente.
- Se recomienda considerar la realización del proyecto dentro del Lima Metropolitana ya que existen muchas personas que comparten costumbres saludables, tendencia a la innovación y a probar productos nuevos, por lo que sería un segmento óptimo en el cual enfocarse.
- Se recomienda utilizar diversos medios de distribución como delivery y marketing digital mientras dure la pandemia.

Referencias Bibliográficas

¿Qué es el Fondo Crecer y cómo acceder a él? (2020, 24 septiembre). *Diario El Siglo*.

<http://diarioelsiglo.com/que-es-el-fondo-crecer-y-como-acceder-a-el/>

Agencia Efe. (2021, 10 enero). *Perú proyecta una inflación de entre 1,7 % y 2,1 % para 2021*.

www.efe.com. <https://www.efe.com/efe/america/economia/peru-proyecta-una-inflacion-de-entre-1-7-y-2-para-2021/20000011-4436762>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2020a). *Presentan campaña Cómprale al Perú para reactivación de la economía*. <https://andina.pe/agencia/noticia-presentan-campana-comprale-al-peru-para-reactivacion-de-economia-816612.aspx>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2020b). *Empresas deben implementar medidas para cuidar salud mental de trabajadores*. <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-deben-implementar-medidas-para-cuidar-salud-mental-trabajadores-787246.aspx>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2020c). *Cinco nuevas tendencias del consumidor en el sector de alimentos y bebidas*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-nuevas-tendencias-del-consumidorel-sector-alimentos-y-bebidas-811575.aspx>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2021a). *Ley declara la salud mental de necesidad e interés nacional*. <https://andina.pe/agencia/noticia-ley-declara-salud-mental-necesidad-e-interes-nacional-833160.aspx>

Agencia Peruana de Noticias Andina. (2021b, abril 16). *Día del Emprendimiento:*

herramientas digitales permitieron ahorro de 20%. <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-emprendimiento-herramientas-digitales-permitieron-ahorro-20-841758.aspx>

Aje invirtió US\$25 millones en nueva línea de producción. (2014, 26 junio). *El Comercio Perú*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/aje-invirtio-us-25-millones-nueva-linea-produccion-172701-noticia/#:%7E:text=Con%20la%20intenci%C3%B3n%20de%20potenciar,de%20U%24S%2025%20millones>

Alimentación y estrés. (2018, 7 de junio). *Pontificia Universidad Católica de Chile*.

<https://nutricion.uc.cl/noticias/alimentacion-y-estres/>

Álvarez, J. (2021, 30 marzo). *Tendencias y expectativas del consumidor para un año en modo*

vacuna. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/tendencias-y-expectativas-del-consumidor-para-un-ano-en-modo-vacuna>

Alvites, R. (2020). *5 Tendencias Para Las Pymes Este 2021*. Bsale Perú.

<https://www.bsale.com.pe/article/5-tendencias-para-las-pymes-este-2021>

BBC News Mundo. (2020, 22 diciembre). *Las 6 economías de América Latina que más*

cayeron en 2020. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674>

BBC News Mundo. (2021, 12 abril). *Elecciones en Perú: 4 claves para entender las presidenciales más fragmentadas e inciertas de los últimos años*.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56611714>

Bebidas ‘*ready to drink*’ buscan captar a los públicos *millennials* del vino y la cerveza. (2021,

1 de marzo). *Diario La República*. [https://www.larepublica.co/consumo/bebidas-ready-to-drink-buscan-captar-a-los-publicos-millennials-del-vino-y-la-cerveza-](https://www.larepublica.co/consumo/bebidas-ready-to-drink-buscan-captar-a-los-publicos-millennials-del-vino-y-la-cerveza-3132424)

[3132424](https://www.larepublica.co/consumo/bebidas-ready-to-drink-buscan-captar-a-los-publicos-millennials-del-vino-y-la-cerveza-3132424)

Bohórquez, M. (2021, 21 enero). *E-commerce: De la tienda física a la digital*. ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/01/21/e-commerce-de-la-tienda-fisica-a-la-digital-1/>

Cinco características del consumidor peruano de la nueva normalidad en 2021. (2020, 28 diciembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/cinco-caracteristicas-del-consumidor-peruano-de-la-nueva-normalidad-en-2021-nndc-noticia/>

Código. (2019, 30 mayo). *¿Por qué las marcas locales lideran las preferencias de los peruanos?* <https://codigo.pe/por-que-las-marcas-locales-lideran-las-preferencias-de-los-peruanos/>

Comisión de Economía aprobó retiro de las AFP, pero descarta que mayores de 40 años retiren el 100%. (2021a, 30 abril). *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/comision-de-economia-aprueba-retiro-de-las-afp-pero-descarta-que-mayores-de-40-anos-retiren-el-100-nndc-noticia/?ref=ecr>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2019, abril). *Perú: Población 2019*. http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2020, febrero). *Los octógonos: Su impacto sobre el consumidor*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_febrero_2_2020_oct_ok_1202.pdf

Datum Internacional. (2018a). *Vida Saludable ¿Yo?*

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

Datum Internacional. (2020b, 20 de noviembre). *Vida saludable* [Infografía]. Datum

Internacional. Recuperado el 23 de abril de 2021, de

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable-21DeMarzo_201120043649.pdf

Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los alimentos. (2008, 28 junio). *El*

Peruano. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>

Economía peruana avanzará 30% en segundo trimestre del año. (2021, 2 marzo). *El*

Economista. <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/11081329/03/21/Economia-peruana-avanzara-30-en-segundo-trimestre-del-ano.html>

El poder de . . . La tapioca. (2021, 14 enero). *El Poder del Consumidor*.

<https://elpoderdelconsumidor.org/2021/01/el-poder-de-la-tapioca/#:%7E:text=Alimento%20originario%20de%20Am%C3%A9rica%20que,circulatorio%20y%20mejorar%20la%20digesti%C3%B3n>

Euromonitor International. (2021a). *Juice Peru | Company Shares*.

Euromonitor International. (2021b). *Naturally Healthy Beverages Peru | Market Size*.

Euromonitor International. (2021c, marzo). *Cafés/Bars in Peru*.

Fortalecerán innovación en el país. (2021, 14 febrero). *El Peruano*.

<https://elperuano.pe/noticia/115295-fortaleceran-innovacion-en-el-pais>

Fresh Fruit - Expertos en inteligencia comercial (2019). *Granadilla, una fruta exótica que se empieza a potenciar*. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://freshfruit.pe/2019/09/03/granadilla-una-fruta-exotica-que-se-empieza-a-potenciar/>

Frutix. (s. f.). *Frutix Home*. Recuperado 10 de mayo de 2021, de <https://frutix.com.pe/>

Fuertes, V. (2021, 27 abril). *Informe: ¿En qué productos y servicios impacta directamente el alza del dólar?* RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/informe-en-que-productos-y-servicios-impacta-directamente-el-alza-del-dolar-dolar-tipo-de-cambio-pollo-netflix-noticia-1333835?ref=rpp>

Gálvez, S. (2021, 16 febrero). *Escándalo Vacunagate: ¿cuáles son los hechos principales del caso?* IUS 360. <https://ius360.com/escandalo-vacunagate-cuales-son-los-hechos-principales-del-caso-sayra-galvez/>

Granadilla : Propiedades y beneficios de la granadilla. (s. f.). Perú Info. Recuperado 10 de mayo de 2021, de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-granadilla>

Healthy Children Org. (2015). *Diferencias entre los alimentos orgánicos, naturales y saludables*. Recuperado el 27 de abril de 2021, de <https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/Differences-in-Organic-Natural-and-Health-Foods.aspx#:~:text=Aunque%20estos%20t%C3%A9rminos%20con%20frecuencia,pesticidas%20artificiales%2C%20fertilizantes%20o%20herbicidas.&text=Los%20alimentos%20naturales%20est%C3%A1n%20libres,sint%C3%A9ticos%20o%20artificiales%2C%20o%20aditivos>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional.*

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/infome_empleo_nacional.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Estado de la población peruana 2020.*

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s. f.). *En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%.* Recuperado el 26 de abril de 2021, de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>

Instituto Peruano de Economía. (2019, 2 agosto). *¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?*

<https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/#:%7E:text=De%20cada%2010%20trabajadores%2C%205,transporte%20diarios%2C%20pasajes%2013%25>

iPeru (s.f). *Granadilla, Aprende todo sobre sus Propiedades y Beneficios.* Recuperado 20 de abril de 2021, de <https://iperu.pe/superalimentos/granadilla/>

Ipsos. (2019a, 16 de octubre). *Alimentación y vida saludable en Lima* [Infografía].

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

Ipsos. (2021a, 4 enero). *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020* [Infografía].

Ipsos. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/nse_2020_v2.pdf

Ipsos. (2021b, abril 21). *50% de peruanos conectados dice que su salud mental ha empeorado desde que comenzó la pandemia*. <https://www.ipsos.com/es-pe/50-de-peruanos-conectados-dice-que-su-salud-mental-ha-empeorado-desde-que-comenzo-la-pandemia>

Kantar Worldpanel. (2019a, 26 marzo). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

Kantar Worldpanel. (2019b, 26 de julio). *7 de cada 10 hogares cambian sus hábitos de consumo*. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/7-de--cada-10-hogares-cambian-sus-h%C3%A1bitos-de-consumo>

Kantar Worldpanel. (2021, 22 abril). *Comportamientos del consumidor hacia el medio ambiente*. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Comportamientos-del-consumidor-hacia-el-medio-ambiente->

León, J. (2020, 27 abril). *Perú produce frutas y verduras en todas las regiones y todo el año, generando ingresos a economías locales y a pequeños agricultores*. Agencia Agraria de Noticias. [https://agraria.pe/noticias/peru-produce-frutas-y-verduras-en-todas-las-regiones-y-todo--21374#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Minagri%2C%20en%20el,\(S%2F%202.876%20millones\)](https://agraria.pe/noticias/peru-produce-frutas-y-verduras-en-todas-las-regiones-y-todo--21374#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Minagri%2C%20en%20el,(S%2F%202.876%20millones))

Ley N°28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. (2003). *El Peruano*. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>

Más del 60% de peruanos mayores de 15 años sufre de sobrepeso u obesidad. (2020, 13 octubre). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/105312-mas-del-60-de-peruanos-mayores-de-15-anos-sufre-de-sobrepeso-u-obesidad>

MEF sube a 25% tasa del ISC para bebidas con alto contenido de azúcar. (2018, 10 mayo). *El Comercio Perú*. <https://elcomercio.pe/economia/mef-sube-17-25-tasa-isc-bebidas-azucaradas-noticia-518984-noticia/?ref=ecr>

Mena, F. G. (2019, 20 marzo). Naturale: “El consumo de bebidas saludables representa el 14% del mercado en Perú”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/naturale-consumo-bebidas-saludables-representa-14-mercado-peru-261846-noticia/?ref=gesr>

Minsa: 55.4% de personas tuvo más apetito durante la cuarentena. (2021, 21 abril). *Gobierno del Perú*. <https://www.gob.pe/es/institucion/minsa/noticias/483609-minsa-55-4-de-personas-tuvo-mas-apetito-durante-la-cuarentena>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2021). *Boletín Estadístico Mensual “EL AGRO EN CIFRAS”*. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/colecciones/388-boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras>

Ministerio de Salud. (2020, julio). *Plan de Salud Mental Perú, 2020–2021 (en el contexto COVID-19)*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5092.pdf>

Miñán, W. (2020, 30 junio). Ingreso promedio del estrato C es el más afectado por pandemia: bajó 41%. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/ingreso-promedio-del-estrato-c-es-el-mas-afectado-por-pandemia-bajo-41-noticia/?ref=gesr>

- Noceda, W. (2020a, febrero 4). *Mercado de bebidas 2020: más naturales y funcionales*. Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/mercado-de-bebidas-2020-mas-naturales-y-funcionales>
- Noceda, W. (2020b, 8 julio). *Empresas de bebidas se enfocan en supermercados y en canales digitales ante caída en las bodegas*. Semana Económica. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/mercado-de-bebidas-se-reajusta-por-la-caida-de-las-bodegas>
- Olivera, R., Yactayo, S., Bautista, I. (2017). *Bebidas frías de frutas con complemento de perlas de tapioca naturalmente energizadas*. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2703/1/2017_Olivera_Bebidas-fr%C3%adas-de-frutas-con-complemento.pdf
- Perú Retail. (2019, 17 mayo). *Conoce las empresas en el Perú que apuestan por una política de reciclaje*. <https://www.peru-retail.com/peru-reciclaje-empresas-apuestan-politica/>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de. En *Enseñanza e Investigación en Psicología* (Vol. 12, pp. 113–130). Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Presentan lo último en innovaciones de la automatización y tecnología para la industria peruana. (2019, 16 septiembre). *El Economista*. <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/10087658/09/19/Presentan-lo-ultimo-en-innovaciones-de-la-automatizacion-y-tecnologia-para-la-industria-peruana.html>

- Producción de granadilla creció 33% por semillas certificadas.* (2020, 22 abril). Redagícola Perú. <https://www.redagricola.com/pe/produccion-granadilla-crecio-33-semillas-certificadas/>
- Ramírez, A. (2018, 30 enero). *¿Realmente conoces lo que es el e-tailing?* . Revista InformaBTL. <https://www.informabtl.com/realmente-conoces-lo-e-tailing/>
- Rivera, D. (2017, 12 abril). *¿Por qué tanto interés por la microencapsulación?: Los 7 usos más comunes.* AINIA. <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/por-que-tanto-interes-por-la-microencapsulacion-los-7-usos-mas-comunes/>
- Rodríguez, G. (2019, 16 de abril). Perú: los drivers de crecimiento de las bebidas espirituosas. *América Retail.* <https://www.america-retail.com/peru/peru-los-drivers-de-crecimiento-de-las-bebidas-espirituosas/>
- Rojas, D. L. P. (2018, 19 junio). *Gobierno aprueba uso de octógonos para etiquetado de alimentos.* LP. <https://lpderecho.pe/gobierno-aprueba-uso-octogonos-etiquetado-alimentos/>
- RPP. (2009, 23 septiembre). *Frutix lanza al Mercado Bubble Juice.* <https://rpp.pe/economia/negocios/frutix-lanza-al-mercado-bubble-juice-noticia-210704#:~:text=Frutix%20reinventa%20el%20concepto%20de,y%20agitado%20que%20actualmente%20vivimos>
- RPP. (2020, 29 octubre). *El 36% de peruanos inició un negocio durante la pandemia.* <https://rpp.pe/economia/economia/el-36-de-peruanos-inicio-un-negocio-durante-la-pandemia-emprendimiento-coronavirus-en-peru-covid-19-noticia-1301241?ref=rpp>

Sappe Aloe Vera Perú. (s. f.). Sappe Perú. Recuperado 10 de mayo de 2021, de

<https://www.instagram.com/sappeperu/?hl=es-la>

SENASA. (2019). *Estadísticas de Producción Orgánica Nacional 2019.*

[https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2020/09/Ultimo-2019-](https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2020/09/Ultimo-2019-ESTAD%C3%8DSTICAS-PO.pdf)

[ESTAD%C3%8DSTICAS-PO.pdf](https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2020/09/Ultimo-2019-ESTAD%C3%8DSTICAS-PO.pdf)

SENASA. (2020, 1 diciembre). *Se gestiona el acceso de granadilla peruana a nuevos*

mercados internacionales. <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/se-gestiona-el-acceso-de-granadilla-peruana-a-nuevos-mercados-internacionales/>

SENASA. (s. f.). *Producción Orgánica.* Recuperado 1 de mayo de 2021, de

<https://www.senasa.gob.pe/senasa/produccion-organica-3/>

Tipo de cambio: conoce aquí el precio del dólar hoy domingo 2 de mayo de 2021. (2021b, 2

mayo). *El Comercio Perú.* [https://elcomercio.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-en-peru-revisa-aqui-cual-es-el-tipo-de-cambio-hoy-domingo-2-de-mayo-de-2021-](https://elcomercio.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-en-peru-revisa-aqui-cual-es-el-tipo-de-cambio-hoy-domingo-2-de-mayo-de-2021-oconcompra-venta-sbs-interbancario-cotizaciones-casa-de-cambio-nndc-noticia/?ref=ecr)

[oconcompra-venta-sbs-interbancario-cotizaciones-casa-de-cambio-nndc-noticia/?ref=ecr](https://elcomercio.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-en-peru-revisa-aqui-cual-es-el-tipo-de-cambio-hoy-domingo-2-de-mayo-de-2021-oconcompra-venta-sbs-interbancario-cotizaciones-casa-de-cambio-nndc-noticia/?ref=ecr)

Velasco, J. (2019, abril). Buenas perspectivas del mercado global de alimentos y bebidas

naturales. *Redagícola Perú.* <https://www.redagricola.com/pe/buenas-perspectivas-del-mercado-global-de-alimentos-y-bebidas-naturales/>

Yuca : Propiedades y beneficios de la yuca. (s. f.). Perú Info. Recuperado 10 de mayo de

2021, de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-yuca>

Zegler, J. (2018). *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para 2018*.

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

Zuma Cold Pressed. (s. f.). Zuma. Recuperado 10 de mayo de 2021, de <https://zuma.com.pe/>



Anexos

Anexo A.

Tabla A1

Participación de mercado de las principales empresas pertenecientes al mercado de jugos y néctares saludables (2015-2020)



Company Shares Global - Historical Owner Historical % breakdown										
Geography	Category	Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Peru	Juice	Aje Group	Retail Volume	35.0	34.9	34.2	34.6	31.6	32.6	
Peru	Juice	Coca-Cola Co, The	Retail Volume	15.1	15.2	15.1	14.6	17.9	17.1	
Peru	Juice	Gloria SA, Grupo	Retail Volume	14.7	14.9	15.4	15.4	14.8	15.5	
Peru	Juice	Watt's SA	Retail Volume	7.3	7.4	7.4	7.5	7.0	7.6	
Peru	Juice	Houchens Industries Inc	Retail Volume	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.9	
Peru	Juice	Industrias San Miguel	Retail Volume	2.7	2.6	2.7	2.7	2.7	2.8	
Peru	Juice	Food Pack SAC	Retail Volume	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.6	
Peru	Juice	P&D Andina Alimentos SA	Retail Volume	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	
Peru	Juice	PepsiCo Inc	Retail Volume	0.0	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	
Peru	Juice	Processed Food SAC	Retail Volume	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	
Peru	Juice	Consorcio Bander SA	Retail Volume	-	-	-	-	-	-	
Peru	Juice	Laive SA	Retail Volume	2.3	2.2	2.2	1.9	-	-	
Peru	Juice	Others	Retail Volume	19.4	19.3	19.3	19.4	22.0	19.7	
Peru	Juice	Total	Retail Volume	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

Research Sources:

Soft Drinks: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 16/05/2021 22:09:12

© Euromonitor International

Nota. Tomado de "Juice Peru | Company Shares", por Euromonitor International (2021).

Anexo B.

Tabla B1

Matriz de enfrentamiento de factores internos

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	Cantidad	Peso
F1		1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	15,52%
F2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	17,24%
F3	1	1		1	1	1	1	1	1	1	0	9	15,52%
F4	0	0	0		0	1	0	1	1	0	0	3	5,17%
F5	1	0	0	1		1	0	1	1	0	1	6	10,34%
F6	0	0	0	0	0		1	1	1	0	1	4	6,90%
D1	0	0	0	1	1	0		1	1	0	1	5	8,62%
D2	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1	2	3,45%
D3	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	3	5,17%
D4	0	0	0	1	1	1	1	0	0		1	5	8,62%
D5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0		2	3,45%
												58	100,00%

Se elaboró la siguiente tabla.

Anexo C.

Tabla C1

Matriz de enfrentamiento de factores externos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Cantidad	Peso
O1		0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	8	8,25%
O2	1		0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	9	9,28%
O3	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	13,40%
O4	1	1	0		1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	8	8,25%
O5	0	0	0	0		0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2,06%
O6	0	1	0	1	1		0	0	1	0	1	1	1	1	8	8,25%
O7	1	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1	1	1	12	12,37%
O8	0	0	0	0	0	1	1		1	1	1	1	0	0	6	6,19%
A1	0	0	0	1	1	0	0	0		1	1	1	0	0	5	5,15%
A2	0	0	0	1	0	1	0	0	0		1	1	0	0	4	4,12%
A3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0		1	1	0	4	4,12%
A4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1		0	0	2	2,06%
A5	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1		1	7	7,22%
A6	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0		9	9,28%
															97	100,00%

Se elaboró la siguiente tabla.