

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR GALLETAS EN LIMA  
METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para obtener el grado de BACHILLER EN  
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Oscar Hernán Luna Silvera

**ASESOR:**

Ing. Víctor Martín Barinotto León

Lima, Agosto, 2021

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se enfocará en el análisis estratégico del sector galletas en Lima Metropolitana. Estos alimentos juntos con otros productos como las barras de cereal, caramelos, snacks salados, entre otros son denominados snacks. En el día de hoy, dado el ritmo acelerado de vida que llevan las personas en las que se demanda demasiado tiempo para poder cumplir con las labores, los snacks (y dentro de ellos las galletas) se esgriman como una opción para reducir momentáneamente el hambre durante el día. Sin embargo, dada la tendencia en el público peruano que paulatinamente están optando por consumir productos más saludables, el paradigma de que las galletas solo sirvan como un medio para satisfacer el hambre rápidamente no es suficiente para justificar su compra. Las galletas son consideradas como un bien de consumo masivo y existe una gran variedad de productos en su mercado dentro de las cuales destacan tres compañías como las líderes: Alícorp, Mondelez y Molitalia. El presente trabajo está dividido en 3 secciones. La primera parte corresponde a una descripción del sector de estudio y los productos correspondientes al mismo; así como también de las tendencias actuales del mercado. En la segunda sección se presenta el análisis estratégico del sector en el cual se ejecuta el análisis de macroentorno de los factores relevantes, el análisis de microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter y el plan estratégico que emplea información de empresas del rubro para plantear estrategias para el sector

## Dedicatoria

Mi trabajo de investigación va dedicado, principalmente, a mi familia que me brindó de su apoyo y confianza. También a todas las personas que me brindaron palabras de aliento durante la realización de la misma.



## Agradecimientos

En primer lugar, a mi familia que me enseñó a afrontar las vicisitudes y a como seguir adelante. Mi eterna compañía durante toda mi vida.

Asimismo, agradezco a todas las personas que preguntaban por mí y en mi avance en toda la etapa de desarrollo de este trabajo de investigación. Agradezco su preocupación y que se tomen un tiempo para poder saber de mí.

Además, un agradecimiento también al Ing. Víctor Barinotto León por su paciencia y disposición a ayudarme en la realización de este trabajo de investigación.



## Tabla de contenidos

Índice de tablas .....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Capítulo 1: Introducción .....	1
1.1. ¿Qué son las galletas? .....	1
1.2. Historia y actualidad de las galletas .....	1
1.3. Variedades de galletas .....	3
1.4. Beneficios.....	6
1.5. Propuesta de valor .....	7
1.6. Clasificación.....	8
1.7. Características del producto alineado al sector .....	10
Capítulo 2: Estudio Estratégico .....	11
2.1. Análisis de macro entorno.....	11
2.1.1. Análisis demográfico .....	11
2.1.2. Análisis político .....	13
2.1.3. Análisis económico.....	14
2.1.4. Análisis sociocultural.....	18
2.1.5. Análisis ambiental.....	20
2.1.6. Análisis legal.....	22
2.1.7. Análisis tecnológico.....	22
2.2. Análisis del microentorno .....	23
2.2.1. Poder de negociación con los proveedores .....	24
2.2.2. Poder de negociación con los compradores .....	26
2.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	28

2.2.4.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	31
2.2.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	33
2.3.	Planeamiento estratégico.....	36
2.3.1.	Misión.....	36
2.3.2.	Visión.....	37
2.3.3.	Valores .....	38
2.3.4.	Análisis FODA.....	40
2.3.5.	Estrategia genérica .....	48
2.3.6.	Objetivos.....	48
2.3.7.	Análisis de interesados.....	49
2.3.8.	Matriz BCG.....	51
2.3.9.	Canvas.....	54
Capítulo 3:	Conclusiones.....	55
Capítulo 4:	Recomendaciones .....	57
Bibliografía	.....	59

## Índice de tablas

Tabla 1: Características de las galletas dulces .....	10
Tabla 2: Población del Perú hasta 2019 en miles .....	11
Tabla 3: Evolución de porcentajes de NSE en Lima Metropolitana.....	12
Tabla 4: Distribución de niveles socioeconómicos de acuerdo a zonas distritales.....	13
Tabla 5: Variaciones porcentuales del PBI por sectores.....	15
Tabla 6: Participación anual en el mercado peruano de empresas elaboradoras de galletas .....	34
Tabla 7: Factores Internos.....	40
Tabla 8: Factores Externos.....	41
Tabla 9: Pesos relativos para la matriz EFI .....	42
Tabla 10: Matriz EFI.....	43
Tabla 11: Puntuación de la Matriz EFI.....	44
Tabla 12: Pesos relativos para la matriz EFE .....	44
Tabla 13: Matriz EFE.....	45
Tabla 14: Puntuación de la matriz EFE .....	46
Tabla 15: Matriz FODA.....	47
Tabla 16: Modelo Canvas sector galletas .....	54

## Índice de Figuras

Figura 1: Variedades de Crackers .....	3
Figura 2: Variedades de biscuits semi dulces .....	4
Figura 3: Variedades de cookies .....	5
Figura 4: Ventas de galletas dulces, barras de snacks y snacks de frutas .....	8
Figura 5: Ventas de snacks salados.....	9
Figura 6: Evolución del cambio del PBI 2000 – 2019.....	15
Figura 7: Evolución de la inflación y otros indicadores en el Perú .....	16
Figura 8: Evolución de las importaciones (en miles de dólares) del 2016 - 2020 de los principales países importadores de productos horneados del Perú .....	17
Figura 9: Evolución de las exportaciones (en miles de dólares) del 2016 - 2020 de los principales países exportadores de productos horneados del Perú.....	17
Figura 10: Distribución de la emisión de Gases de Efecto Invernadero por sector.....	20
Figura 11: Cultivos más sensibles a la variabilidad climática .....	21
Figura 12: Evolución de la producción de trigo en toneladas (2015 - 2020).....	24
Figura 13: Evolución de la producción de caña de azúcar para azúcar en toneladas (2015 - 2020) .....	25
Figura 14: Evolución de la participación de las galletas en el mercado .....	27
Figura 15: Ventas de galletas y sus sustitutos.....	29
Figura 16: Crecimiento en Ventas de principales productos de Snacks salados .....	30
Figura 17: Ventas de snacks en 2020.....	30
Figura 18: Canales de distribución de las galletas .....	32
Figura 19: Matriz Interna - Externa .....	46



Figura 20: Matriz interés – poder..... 51

Figura 21: Matriz BCG de las principales Galletas ..... 53



## Capítulo 1: Introducción

Para contar con un panorama general del sector, en la presente sección se brindarán ciertos datos referenciales.

### 1.1.¿Qué son las galletas?

Las galletas son alimentos considerados snacks que principalmente contienen harinas (harina de trigo, harina de maíz, avena, harina de soya, gluten entre otros), azúcares (jarabe de glucosa, jarabe de caña, jarabe de fructosa, extracto de malta, etc.), masa de aceites y grasas (grasa vegetal, margarina, aceite de coco, etc.); y otros ingredientes (huevo entero en polvo, lecitina, levadura, bicarbonato de amonio, ACP, SAPP, sal, SMS, enzima proteolítica y MRP).

Según Iain Davidson, las galletas son las mejores *convenience food* debido a que se pueden consumir directamente del empaque sin la necesidad de realizar preparación alguna, presentan una larga vida útil (6 – 12 meses) y puede albergar nutrientes y vitaminas si se le agrega un aditivo extra que lo contenga.

### 1.2.Historia y actualidad de las galletas

El origen de las galletas se remonta a la Persia del siglo 7 a.C. en el que se preparaban tortas y pasteles lujosos como precursores de las galletas gracias a ser uno de las primeras culturas en cultivar azúcar. Posteriormente, el cultivo de azúcar se propagó hacia el este del Mediterráneo y, con la invasión musulmana a España, al oeste de Europa; además esta tendencia llegó al Norte de Europa a través de los árabes. Durante el siglo XIV, en París, ya se preparaban wafers y los libros de cocina contenían recetas de galletas. A finales del siglo 16, el huevo y las especias fueron agregados a la receta de las galletas en Inglaterra. Luego, las galletas fueron ganando popularidad

entre los viajeros debido a que era una comida que podía mantenerse fresco por períodos largos y eran portátiles. Fue en 1796 que los primeros libros de cocina de autoría estadounidense fueron comercializados, estos incluían recetas de galletas navideñas y de galletas normales. Con su expansión por el territorio americano, otros ingredientes como coco, naranja y cereales fueron agregados a la receta original.

En el Perú, las galletas han sido un producto cuya receta ha sido introducida desde fuera al país, Field (perteneciente a Mondelez Perú) fue de las primeras empresas en lograr esta incorporación al mercado nacional de escala industrial. Dentro de su portafolio inicial de productos se encontraban las galletas Coronita y Pupos, así como también los caramelos Cocorocos. La denominación de la marca procede del apellido de uno de sus fundadores: Arturo Field; que con Adolfo Friburg dieron inicio a la empresa en 1864. Luego la empresa fue adquirida por Kraft Foods y luego a su división Mondelez International. Actualmente, Field cuenta con un portafolio de 11 marcas dentro de las cuales destaca la emblemática Soda Field.

Alícorp es otra empresa emblemática del Perú en cuanto a galletas que empezó como fabricante de aceites y jabones en 1956 bajo el nombre de Anderson, Clayton & Co (ACC). Actualmente cuenta con grandes líneas de galletas como Victoria, Día y Sayón.

Otro caso es el de San Jorge que empezó como una panadería artesanal en 1940 y con poca variedad de productos, con el tiempo mejoró su proceso productivo y su línea de productos para convertirse en la empresa con la presencia que tiene actualmente.

Actualmente, tanto Alícorp como Mondelez se erigen en el Perú como los líderes del sector galletas.

### 1.3. Variedades de galletas

A continuación, se detallarán las descripciones de las variantes de galletas.

- *Crackers*: Son las galletas saladas tipo soda que se caracterizan por tener un porcentaje alto de agua (15% a 25%), usualmente sus masas son laminadas y luego horneadas y cortadas a partir de una lámina; y para su fermentación se utiliza usualmente levadura y bicarbonato de sodio.

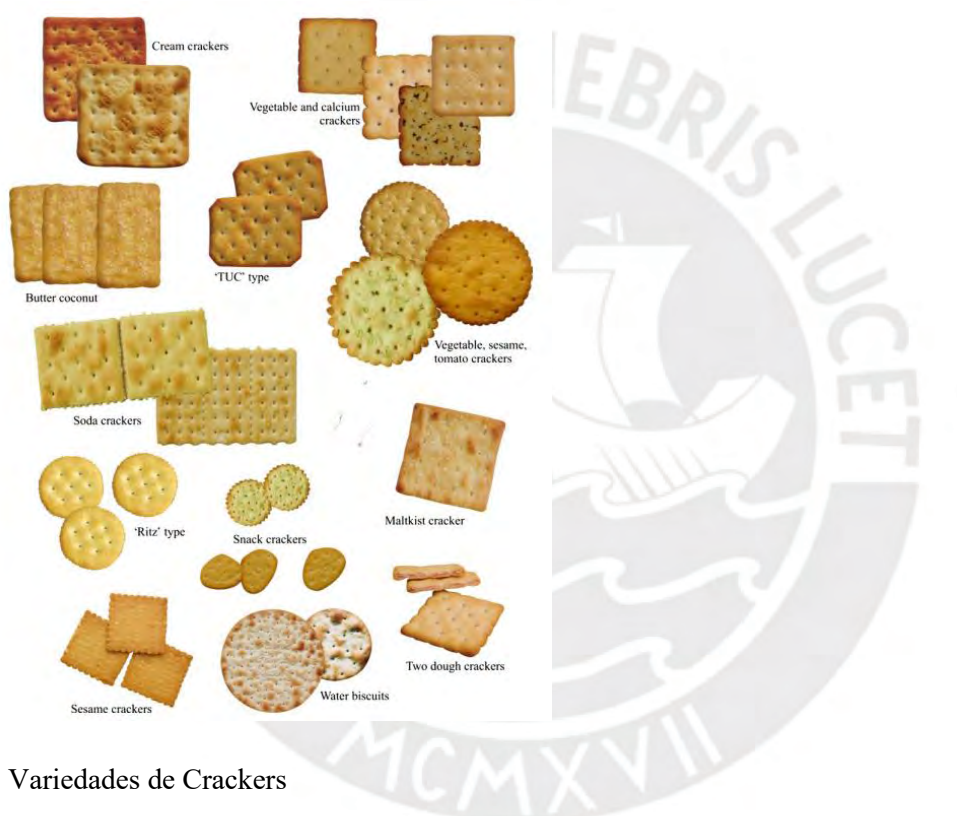


Figura 1: Variedades de Crackers

Tomado de “*Biscuit, Cookie and Cracker Process and Recipes*” por Elsevier (Reino Unido) 2020

- *Biscuits* semi dulces: Galletas con sabor semi dulce cuya masa tiene alto contenido de gluten para brindarle flexibilidad, pero bajo contenido de azúcares y grasas, su porcentaje de agua es aproximadamente 12% y la humedad tiene un papel importante en su preparación para poder adquirir el volumen adecuado.

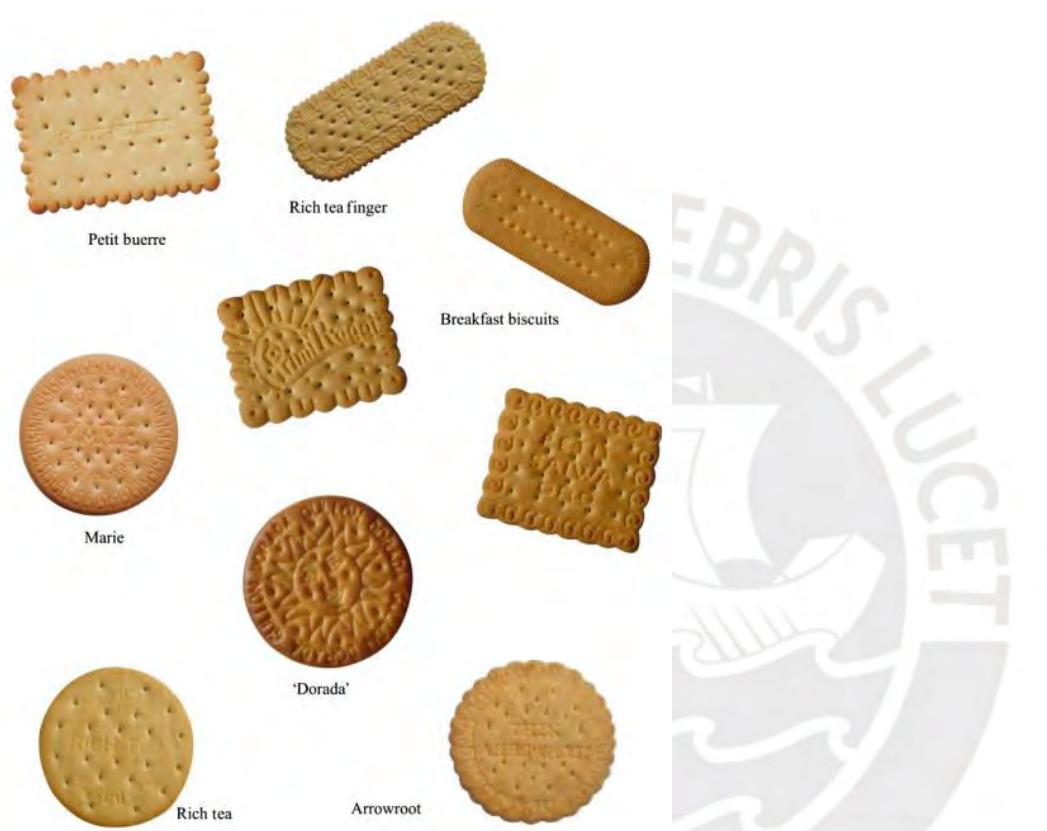


Figura 2: Variedades de biscuits semi dulces

Tomado de “*Biscuit, Cookie and Cracker Process and Recipes*” por Elsevier (Reino Unido) 2020.

- *Cookies*: Incluye a las galletas con chispas de chocolate, galletas a doble masa, galletas extruidas y galletas con aditivos como nueces y coco. Sus cualidades son un alto contenido de azúcar y grasas, tiempos largos de horneado a temperaturas no altas y tener masas frágiles.



Figura 3: Variedades de cookies

Tomado de “*Biscuit, Cookie and Cracker Process and Recipes*” por Elsevier (Reino Unido) 2020



#### 1.4. Beneficios

Existe una amplia variedad de ingredientes que pueden servir para la confección de las galletas y los beneficios radican principalmente de estos. Cabe destacar que las galletas en principio están pensadas para ser snacks lo que significa que su objetivo principal es saciar parcialmente el hambre entre comidas y poseer un sabor agradable para el consumidor; sin embargo, existe una línea de galletas saludables cuyos ciertos ingredientes poseen un beneficio para la salud:

- En el caso de las galletas saludables, estos contienen en su mayoría harina de grano la cual provee de vitaminas minerales y fibra para una mejor digestión.
- Galletas que contienen fibras dietéticas ayudan a la pérdida de peso y la disminución del colesterol en la sangre.
- Galletas con incrustaciones de alguna fruta deshidratada como arándanos o frambuesa cuentan con los beneficios nutricionales de estas como antioxidantes o vitamina C.
- Galletas que tienen como público objetivo a los deportistas contienen alto contenido de proteínas y de maní que ayudan con la regeneración de los músculos y tejidos.
- En el caso de utilizar saborizantes naturales, las galletas contendrían una baja cantidad de calorías y fructosa.
- Existen ciertas condiciones de salud como la celiaquía y la diabetes que imposibilitan a las personas de consumir las galletas tradicionales. Por ello, se crean galletas libres de gluten y con saborizantes naturales o Stevia que permiten el consumo de galletas por parte de este público.

A nivel social, las galletas son un producto que son recurrentes en las meriendas escolares de los niños destacando aquellas que tienen un contenido más nutritivo que los demás. En programas de nutrición escolar impulsadas por el gobierno como Qali Warma se han empleado galletas como medio de alimentación para escolares. Además, ha obtenido tal presencia en el público peruano al punto de adaptar ingredientes peruanos como la quinua, kiwicha y el tarwi a la receta original obteniendo resultados más saludables.

### **1.5. Propuesta de valor**

Como se mencionó anteriormente, el principal objetivo por el que fue pensado la preparación de galletas era la de saciar temporalmente el hambre de los viajeros que circulaban por grandes recorridos para llegar a su destino. En el contexto actual, una analogía sería el de saciar el hambre temporalmente entre comidas, objetivo que no solo pertenecen a las galletas si no a los snacks en general. Además, un diferenciador entre galletas es el sabor en el que se presentan y la existencia de otros aditivos como rellenos o incrustaciones de algún tipo que pueden acomodarse al gusto de cierto tipo de cliente. Una línea de incursión que está en crecimiento es el de emplear ingredientes saludables para la confección de galletas, esta tendencia ha cobrado mayor fuerza debido a la ley que promulga el uso de octógonos (ley N° 30021) en los empaques de alimentos, esto ha disuadido al consumidor de comprar productos que tienen contenidos altos de azúcares, grasas saturadas y sodio; y, además, a las nuevas costumbres saludables que está adoptando la población (consumo de alimentos saludables, ejercicio, mayores horas de sueño, etc.).



Ante estos dos panoramas, las propuestas de valor que se erigen son el de continuar con la alteración de sabores y la de reducir los contenidos dañinos en el consumo excesivo. La elección dependerá del alcance y al segmento al que irá dirigido el producto.

## 1.6. Clasificación

Las galletas se pueden clasificar en galletas dulces y galletas saladas, ambas con un diferenciador muy marcado que es el sabor y que a su vez pueden estar alineados bien para el público que prefiere snacks o para el que se decanta por lo saludable.

A partir de estas dos clasificaciones, surgen numerosas variedades de presentación como las galletas bañadas en chocolate, galletas rellenas, galletas simples entre otros.

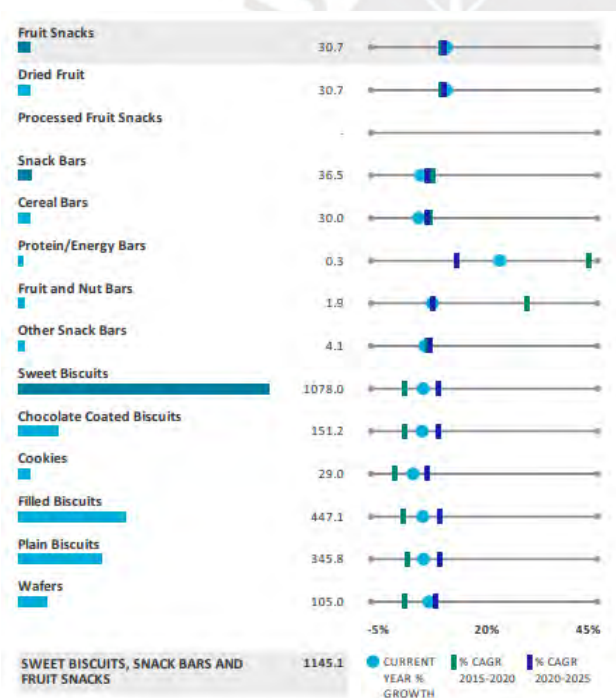


Figura 4: Ventas de galletas dulces, barras de snacks y snacks de frutas

Tomado de Euromonitor 2020

Se puede apreciar que son las galletas aquellas que presentan las ventas más altas en su categoría destacando las galletas dulces entre ellas, aunque con un crecimiento anual lento en comparación con las demás categorías. El escenario a futuro es optimista para el crecimiento en ventas para el año 2020 – 2025, ya que se espera que este aumento supere al actual.

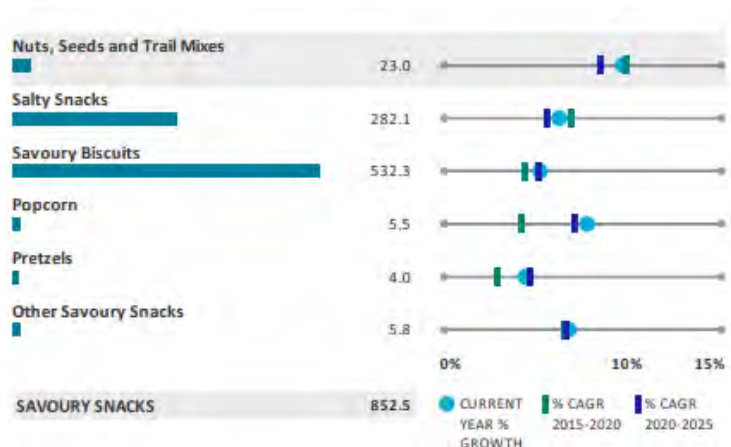


Figura 5: Ventas de snacks salados

Tomado de Euromonitor 2020

En el caso de las galletas saladas, estas tienen ventas mucho mayores que sus sustitutos pertenecientes de los snacks salados, pero a comparación de las galletas dulces son menores, además de que no se espera una tendencia creciente en sus ventas, si no una desaceleración.

Otro criterio de clasificación de las galletas es de acuerdo al aporte que brinda al público. Sí es considerado como un snack propiamente dicho y se emplea para satisfacer momentáneamente el hambre con buen sabor o si es que esta característica pasa a segundo plano y se enfoca más en obtener un beneficio nutricional adicional. Para el primer caso, la categoría es denominada no saludable y se caracteriza por contener un exceso de algún componente (en la mayoría de veces azúcares y grasas saturadas), por poseer un porcentaje mayoritario en el mercado de snacks, por

contar con una gran variedad de productos y por ser un producto masivo. Por otro lado, las galletas saludables también son empleados para satisfacer el hambre rápidamente, pero la prioridad es brindar un beneficio nutricional por lo que se reemplazan ciertos ingredientes de las recetas originales de las galletas por otros que disminuyan la cantidad de azúcares y grasas saturadas y que además pudieran ser ricos en vitaminas o proteínas.

### 1.7. Características del producto alineado al sector

En lo que respecta a galletas dulces (la categoría más prometedora en cuanto a crecimiento) en la Tabla 1 se exhiben las características de las que circulan actualmente en el mercado como el tipo de empaque, el medio de adquisición más común y el canal de difusión:

Tabla 1: Características de las galletas dulces

Category	Brand Name	Company Name	Outlet Type	Pack Type	Pack Size
Chocolate Coated Biscuits	Caritas El Chavo	Molitalia SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 204 g
Chocolate Coated Biscuits	Chocobum	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 201 g
Chocolate Coated Biscuits	Choko Soda	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 216 g
Chocolate Coated Biscuits	Choko Travesuras	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	50 g
Chocolate Coated Biscuits	Morochas	Nestlé Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 180 g
Chocolate Coated Biscuits	Picaras	Cia Nacional de Chocolates SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 240 g
Cookies	Chips Ahoy!	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 270 g
Cookies	Chips Chocolate	Molitalia SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 216 g
Cookies	Choco Nuss	Molitalia SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 216 g
Filled Biscuits	Rellenitas	Galletera del Norte SA	Convenience store	Flexible Packaging	42 g
Filled Biscuits	Bon o Bon Alfajor	Arcor de Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 240 g
Filled Biscuits	Casino	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 282 g
Filled Biscuits	Charada	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 240 g
Filled Biscuits	Coronita	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 228 g
Filled Biscuits	Frac	Molitalia SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 273 g
Filled Biscuits	Galletas Milo	Nestlé Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 218.4 g
Filled Biscuits	Glacitas	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 192 g
Filled Biscuits	Oreo	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 216 g
Filled Biscuits	Tuareg	Molitalia SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 264 g
Filled Biscuits	D'Onofrio Sandwich	Nestlé Perú SA	Independent small grocers	Flexible Packaging	112.8 ml
Plain Biscuits	Animalitos	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	500 g
Plain Biscuits	Chomp	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 252 g
Plain Biscuits	Fitness	Nestlé Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	9 x 270 g
Plain Biscuits	Honey Bran	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	9 x 297 g
Plain Biscuits	Margaritas	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 300 g
Plain Biscuits	Marquesitas	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 276 g
Plain Biscuits	Tentacion	Alicorp SAA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 282 g
Plain Biscuits	Vainilla Field	Mondelez Perú SA	Supermarket	Flexible Packaging	6 x 222 g

Tomado de Euromonitor International, 2020

## Capítulo 2: Estudio Estratégico

En el presente capítulo se realizará el análisis de macroentorno y microentorno para el sector galletas. El análisis abarcará al territorio nacional. Por último, se definirá la misión, visión, estrategias y objetivos que debería asumir para poder desarrollarse en el sector dentro de Lima Metropolitana.

### 2.1. Análisis de macro entorno

En esta sección se realizará un análisis de la situación actual y estimada a futuro de los factores que influyen en el desarrollo del sector galletas en Lima Metropolitana para que, posteriormente en una sección siguiente, sean consideradas como factores positivos o negativos y así poder formular una estrategia que las enfrente o las fortalezca.

#### 2.1.1. Análisis demográfico

Hasta la fecha, la población peruana ha estado en crecimiento (Tabla 2). Para el año 2021, se considera que el Perú alcanzará una población de 33 035 304 habitantes (INEI: 2019) dentro del cual serán las personas de edad senil mayores a 60 años las que tendrán un mayor crecimiento.

Tabla 2: Población del Perú hasta 2019 en miles

Año	Total
2013	30 517
2014	30 837.4
2015	31 151.6
2016	31 488.4
2017	31 826
2018	32 162.2
2019	32 495.5

Tomado de CPI (2019) “Perú: Población 2019”

Dentro de la población de Lima Metropolitana, San Juan de Lurigancho es el distrito que cuenta con más habitantes (1 157 600) y Santa María del Mar (1100), la que cuenta con la menor.

Además, en cuanto a niveles socioeconómicos, son los sectores B, C y D los que presentan el mayor porcentaje en los últimos dos años. En cuanto a la evolución anual de las proporciones, son los sectores C y D los que aumentaron su representatividad.

Tabla 3: Evolución de porcentajes de NSE en Lima Metropolitana

NSE	Porcentaje 2019	Porcentaje 2020
A	5.10%	4.40%
B	22.80%	22%
C	44.30%	42.80%
D	22.40%	24.80%
E	5.50%	6.00%

Tomado de APEIM NSE 2020:17

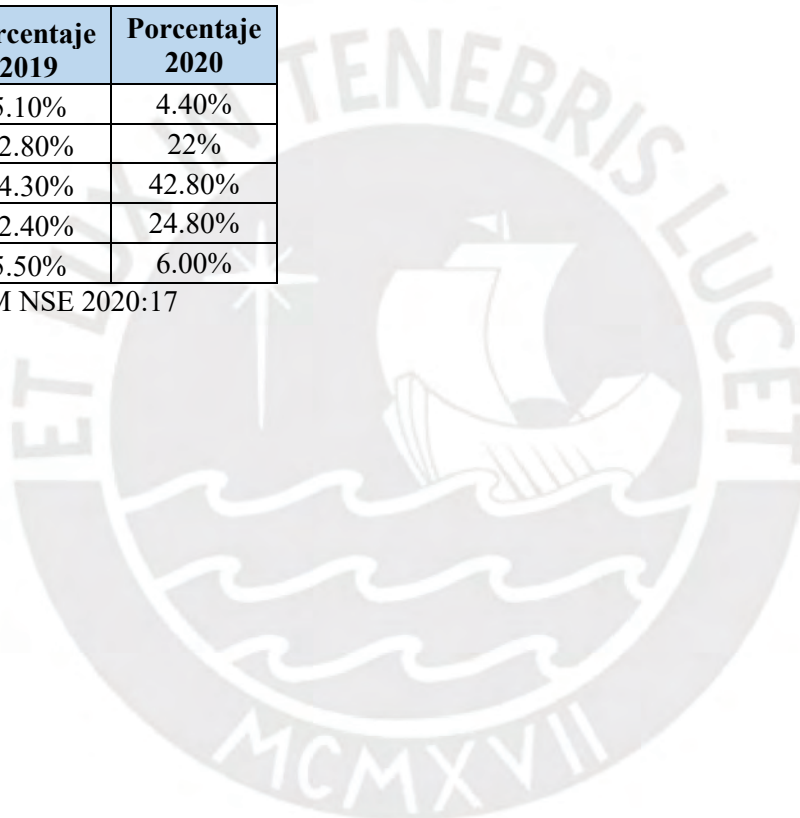




Tabla 4: Distribución de niveles socioeconómicos de acuerdo a zonas distritales

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.20%	5.50%	9.80%	13.10%	15.40%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, SMP)	1.80%	11.50%	9.90%	10.30%	7.00%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.70%	6.10%	10.60%	9.90%	12.70%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	5.40%	17.40%	16.40%	15.20%	16.80%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.20%	7.60%	11.70%	16.90%	13.40%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.10%	13.00%	4.40%	1.20%	1.00%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.90%	15.50%	2.80%	1.60%	0.70%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.70%	7.80%	9.90%	7.50%	4.50%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.00%	6.50%	12.40%	12.00%	12.30%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	2.00%	8.50%	10.80%	10.90%	12.60%
Otros	1.00%	0.50%	1.40%	1.40%	3.40%
Muestra	209	1025	1691	895	210
Error	6.80%	3.10%	2.40%	3.30%	6.80%

Tomado de APEIM NSE 2020:17

De acuerdo a la Tabla 4, la mayor cantidad de limeños pertenecientes al Nivel Socio Económico A y B se encuentran en la zona 7; del NSE C, en la zona 4.

Por lo tanto, de acuerdo al sector socioeconómico al que se quiera apuntar se puede adoptar diferentes estrategias. Al tratarse las galletas de snacks (no un bien imprescindible en la población) es menos probable que sea adquirido por niveles socioeconómicos D y E en comparación al A, B y C; sin embargo, cada una de estas categorías tiene su propio juicio de que valora de las galletas.

### 2.1.2. Análisis político

La inestabilidad política que ha acontecido en el Perú en el cual se dio un cambio de hasta 3 presidentes y 2 conjuntos de congresistas en 5 años ha ahuyentado a la inversión extranjera lo

que ocasiona que el dólar suba su precio y por lo tanto la adquisición de bienes extranjeros o exportaciones también se encarece.

Actualmente, existe una opinión popular dividida entre las formas de gobierno: de izquierda o de derecha. En las últimas elecciones del 2021, esta disyuntiva ha estado representados por dos candidatos presidenciales: Keiko Fujimori por el lado de la derecha y Pedro Castillo por el lado de la izquierda. Ante todo, el ganador fue Pedro Castillo un candidato que representaría a las minorías olvidadas del Perú y al anti voto contra Keiko Fujimori. Su plan de gobierno en el que resalta el establecimiento de una Asamblea Constituyente para el cambio de la Constitución del 93, sus vínculos con un personaje afín al comunismo: Vladimir Cerrón y el nombramiento de un primer ministro con declaraciones favorables hacia el grupo terrorista Sendero Luminoso no sientan las bases de un clima político conciliador con el poder legislativo. Este panorama ahuyenta la inversión ante la incertidumbre de cuáles serán las próximas políticas del gobierno en materia de economía y tributación.

En conclusión, el panorama en el ámbito político no es favorable debido a la inestabilidad de las autoridades que no pudieron ejecutar sus planes de gobierno plenamente convirtiéndose estos en proyectos inconclusos o carentes de fundamentos. Además de que la incertidumbre a futuro de las próximas políticas que adoptará el gobierno.

### **2.1.3. Análisis económico**

En cuanto al nivel del PBI, este ha tenido un crecimiento sostenido hasta el 2019; sin embargo, al llegar al 2020, debido a la coyuntura del COVID - 19, el indicador ha ido decreciendo llegando a su nivel más bajo en el segundo semestre del 2020 (-29.8% de variación porcentual).

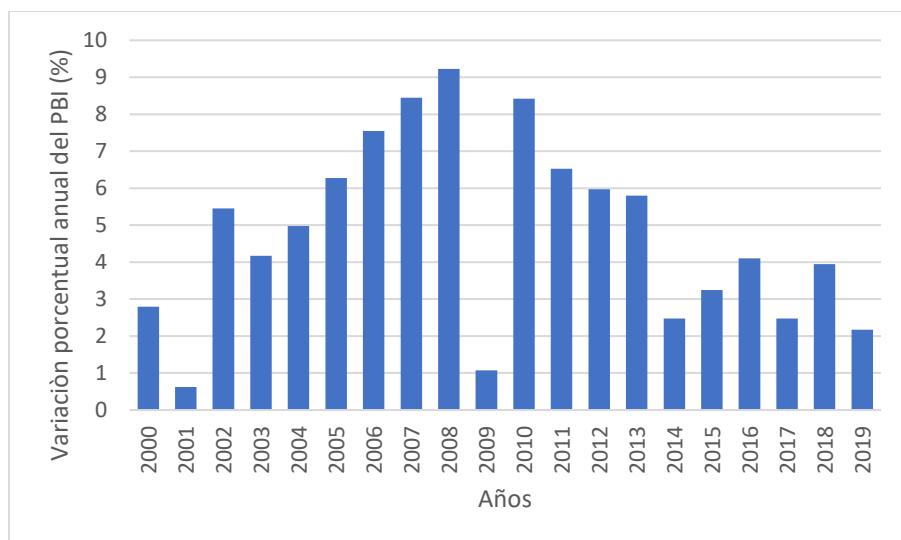


Figura 6: Evolución del cambio del PBI 2000 – 2019

Tomado de BCRPData PBI 2020

Tabla 5: Variaciones porcentuales del PBI por sectores

Producto Bruto Interno	2018	2019	2020		
			I Trim	II Trim	III Trim
<b>Agropecuario</b>	<b>7.8</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>2.8</b>	<b>-4.4</b>
<b>Agrícola</b>	<b>9.6</b>	<b>2.5</b>	<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>-5.3</b>
Pecuario	5.8	4.1	2.4	-1	-3.3
<b>Pesca</b>	<b>47.7</b>	<b>-25.9</b>	<b>-15.3</b>	<b>-15.7</b>	<b>14.7</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>-1.5</b>	<b>0</b>	<b>-5.3</b>	<b>-34.1</b>	<b>-9.8</b>
Minería metálica	-1.7	-0.8	-6.3	-36.8	-9.1
Hidrocarburos	0	4.6	0.2	-18	-13.8
<b>Manufactura</b>	<b>5.9</b>	<b>-1.7</b>	<b>-8.9</b>	<b>-34.4</b>	<b>-9.9</b>
<b>De procesamiento de recursos primarios</b>	<b>12.9</b>	<b>-8.8</b>	<b>-0.5</b>	<b>-11.2</b>	<b>-3.1</b>
No primaria	3.4	1.2	-11.5	-44.7	-12.1
<b>Electricidad y agua</b>	<b>4.4</b>	<b>3.9</b>	<b>-2</b>	<b>-19.4</b>	<b>-3.1</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.3</b>	<b>1.5</b>	<b>-12.9</b>	<b>-66.3</b>	<b>-4.9</b>
<b>Comercio</b>	<b>2.6</b>	<b>3</b>	<b>-6.1</b>	<b>-47.4</b>	<b>-8.2</b>
<b>Otros servicios</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>-0.9</b>	<b>-24.9</b>	<b>-10.9</b>
<b>PBI</b>	<b>4</b>	<b>2.2</b>	<b>-3.5</b>	<b>-29.8</b>	<b>-9.4</b>
Sectores primarios	3.6	-1.2	-2.7	-19.2	-7.3
Sectores no primarios	4.1	3.2	-3.7	-33.2	-10

Tomado de BCRPData PBI por sectores 2020



Un comportamiento similar que el PBI total tiene el PBI manufacturero al cual pertenece el sector de estudio. Este ya presentaba un decrecimiento a partir del 2019 que se agravó por la situación de la pandemia, en la que se llevó a cabo un cierre temporal de ciertos sectores productivos y además hubo una limitada oferta de las empresas por las medidas que el gobierno puso como condicionantes para la reapertura. (BCRP: 2020).

En cuanto a la inflación, hubo una ligera disminución de su valor en los últimos trimestres del 2020 y para el futuro, se espera una reducción debido al impacto negativo de los choques de demanda (BCRP: 2020).

	2018	2019	2020 <sup>v</sup>		2021 <sup>v</sup>	
			Ri Jun.20	Ri Set.20	Ri Jun.20	Ri Set.20
<b>Var. % real</b>						
1. Producto bruto interno	4,0	2,2	-12,5	-12,7	11,5	11,0
2. Demanda interna	4,2	2,3	-11,9	-12,3	9,9	9,5
a. Consumo privado	3,8	3,0	-9,4	-10,0	9,0	8,0
b. Consumo público	0,1	2,1	4,3	6,1	2,5	4,3
c. Inversión privada fija	4,5	4,0	-30,0	-28,5	20,0	20,0
d. Inversión pública	5,6	-1,4	-8,5	-19,0	9,0	11,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	2,4	0,8	-18,9	-22,0	14,1	17,8
4. Importaciones de bienes y servicios	3,2	1,2	-16,9	-21,1	7,5	11,7
5. Crecimiento del PBI Mundial	3,6	2,9	-5,5	-5,0	5,5	5,5
<b>Nota:</b>						
Brecha del producto <sup>2r</sup> (%)	0,4	-0,6	-20 ; -10	-20 ; -10	-13,0 ; -3,0	-13,0 ; -3,0
<b>Var. %</b>						
6. Inflación	2,2	1,9	0,0	0,8	0,5	1,0
7. Inflación esperada <sup>2r</sup>	2,1	2,3	1,3	1,2	1,9	1,8
8. Depreciación esperada <sup>2r</sup>	3,6	-0,3	1,3	3,8	-0,4	-1,0
9. Términos de intercambio	-0,4	-1,8	2,2	3,7	0,1	-1,7
a. Precios de exportación	6,3	-3,4	-4,0	-1,3	2,1	2,1
b. Precios de importación	6,7	-1,7	-6,0	-4,8	2,0	3,9

Figura 7: Evolución de la inflación y otros indicadores en el Perú

Tomado de BCRP (2020) “Reporte de Inflación diciembre 2020”

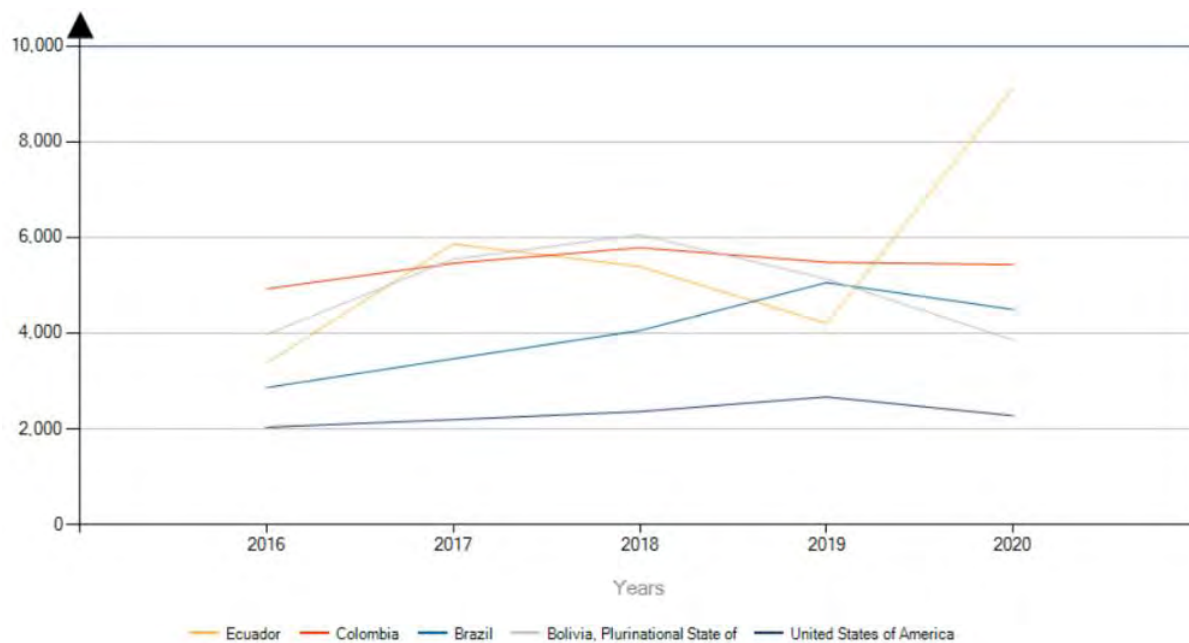


Figura 8: Evolución de las importaciones (en miles de dólares) del 2016 - 2020 de los principales países importadores de productos horneados del Perú

Tomado de Trade Map 2020

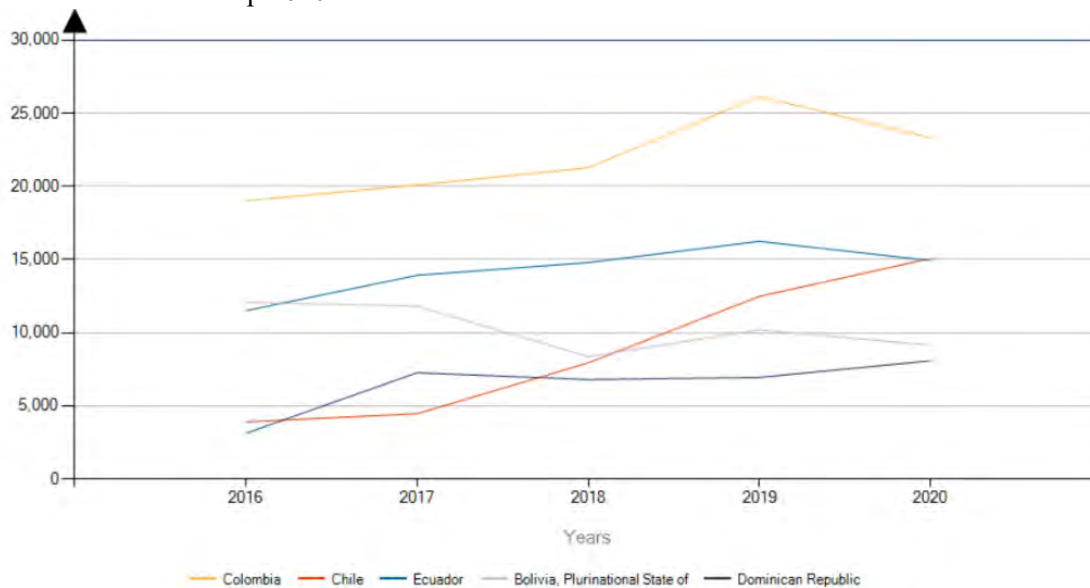


Figura 9: Evolución de las exportaciones (en miles de dólares) del 2016 - 2020 de los principales países exportadores de productos horneados del Perú

Tomado de Trade Map 2020

Las importaciones de productos horneados provenientes de los países de los que se exporta más se han mantenido constante a excepción de Ecuador cuyo crecimiento ha sido drástico en el año 2020. Esto evidencia que hay una penetración de productos ecuatorianos que podría competir con empresas locales que se dediquen a la fabricación de productos horneados. Por el lado de las exportaciones, estas se han conservado casi constantes en los últimos cinco años a excepción de aquellas pertenecientes a Colombia y Chile que han experimentado un crecimiento gradual.

En conclusión, el PBI resulta desfavorable en los sectores agropecuario y manufactura por lo que una incursión en el mercado dadas las condiciones actuales no sería lo adecuado actualmente. Por otro lado, la inflación y el incremento de precios de la materia prima a utilizar dificulta la competencia por un precio menor en el mercado sobre todo tratándose de las galletas que necesitan de ciertos ingredientes básicos para poder ser preparadas. Según los gráficos y la balanza comercial de productos horneados, se importa menos de lo que se exporta (superávit comercial) lo que implica que más recursos económicos provenientes de este sector ingresan al país; esto resulta favorable.

#### **2.1.4. Análisis sociocultural**

Según Euromonitor, las personas han reducido su actividad fuera de sus hogares debido a la coyuntura de la pandemia, esto incluye la asistencia a restaurantes. En su lugar, los peruanos han preferido adquirir sus alimentos de fuentes más cercanas a sus moradas como bodegas locales y optan por obtener alimentos que puedan consumir en sus hogares, dentro de los cuales se encuentran las galletas.

Hasta antes de la presencia de los octógonos, había una tendencia al consumo masivo de galletas haciendo énfasis en la preferencia por el sabor. Después de la aprobación de la Ley N°30 021 (Ley de promoción de la alimentación saludable para Niños, Niñas y Adolescentes) la tendencia de consumo de galletas con etiquetas de octógono ha disminuido; según un estudio de CPI, las galletas se encontraron en el tercer lugar en cuanto a cese de consumo de alimentos debido a la presencia de octógonos.

Además, según un testimonio de Ricardo Oir, gerente de Expert Solutions de Kantar Worldpanel (KWP), la alimentación saludable es una tendencia que va ganando terreno y es por eso que los fabricantes tratan de lanzar nuevas líneas de alimentos que cumplan con esta condición.

Este comportamiento de optar por una alimentación saludable también obedece a la prevalencia de enfermedades que pueden ser causadas por el consumo excesivo de carbohidratos más allá de la dosis diaria recomendada o que pueden complicarla. Factores de riesgo como la obesidad, cuya prevalencia ha pasado de 17.8% a 22.7% entre el 2015 y 2018, y la diabetes, que registra 2 casos nuevos por cada 100 personas al año, obligan a las personas a cambiar sus hábitos alimenticios.

La población peruana está conformada en su mayoría por millenials y centennials (31.7% y 30.2% respectivamente según CPI) que además tienen la cultura de llevar una alimentación saludable más instaurado. Para ser más precisos, un 83% de millenials prefiere tener una alimentación saludable; además, la población perteneciente a estos grupos son los que estarían dispuestos a pagar un precio mayor al normal por un producto con un beneficio mayor.

Por último, las galletas son considerados un producto de panadería que a su vez forma parte de la canasta básica familiar y por lo tanto forma parte de la dieta tradicional de las familias peruanas.

En conclusión, existe una oportunidad de crecimiento por parte del sector galletas debido al hecho de que las personas desean satisfacer su hambre entre comidas sumado a que los restaurantes no pueden operar con normalidad por lo que esta opción estaría mermada. Sin embargo, cada vez más el consumidor peruano demanda opciones más nutritivas con menor contenido de carbohidratos y más contenido proteico.

### 2.1.5. Análisis ambiental

Una de las prácticas de fertilización de los cultivos es la de nitrificar los suelos con urea o con una solución de cal, estos pueden llegar a contaminar el medio ambiente directa (mediante la incorporación antropogénica al suelo) o indirectamente (volatilización de los compuestos hacia la atmósfera.) debido al contenido de  $\text{NO}_x$ . Una tercera parte de las emisiones de Gases de efecto invernadero provienen de la agricultura junto con la deforestación, en el Perú, 19.5%.

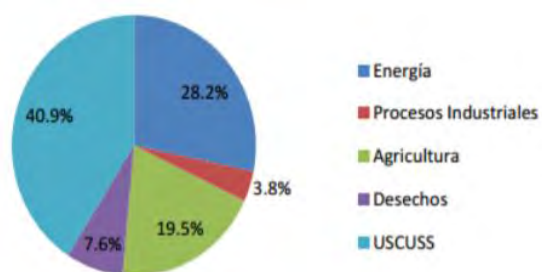


Figura 10: Distribución de la emisión de Gases de Efecto Invernadero por sector  
Tomado de MINAM (2020) “Inventario Nacional de Gases de efecto Invernadero”.

Los cultivos de trigo (uno de los ingredientes primordiales para la confección de harina) son unos de los más vulnerables a la variabilidad climática que existe en la subzona quechua (2800 – 3500 m.s.n.m.) y al cambio climático. En la sierra norte, que es el lugar donde comúnmente se siembra el trigo, las sequías y los friajes son de los fenómenos climáticos que pone en riesgo el cultivo.

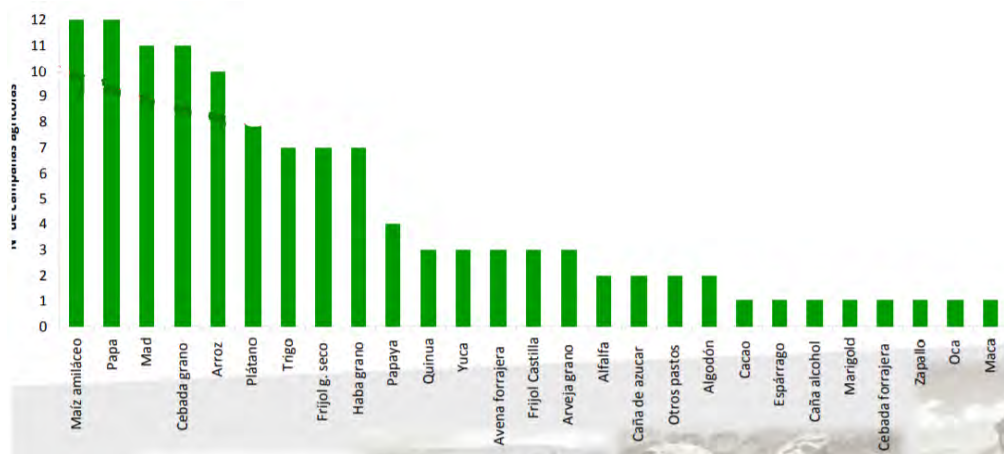


Figura 11: Cultivos más sensibles a la variabilidad climática

Tomado de MINAGRI (2020) “Situación actual del sector agrario referente al cambio climático”

Los consumidores actuales son cada vez más conscientes del impacto al medio ambiente que puede ser causado por el consumo de productos que tienen como empaques materiales como el plástico, cartón, vidrio o papel. Dentro de ellos el plástico es el que tarda mayor tiempo en descomponerse (Entre 100 y 450 años) (Alvira y Mary, 2007); sin embargo, existe variedad de plásticos dentro de los cuales unos como el polietileno tereftalato pueden ser reciclables.

Normativas como la ISO 14001 relacionada a la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental pueden brindar una buena imagen de la empresa al público y ser más atractivo a las nuevas generaciones para adquirir sus productos.



Por ello, en caso de que se desee incursionar en el sector se debe tomar en cuenta la carga ambiental que implica de por sí la adquisición de la materia prima y reafirmar la responsabilidad medioambiental que se tiene para poder mermar esta carga. Además, certificaciones de producción limpia pueden servir como promoción de compromiso con la conservación de la ecología.

#### **2.1.6. Análisis legal**

Instituciones como DIGESA y SENASA se encargan de monitorear que los procesos implicados en la elaboración de alimentos, así como el producto final en sí sean aptos para el consumo humano y que no genere perjuicios para la salud.

La ley N° 30 021 conocida como la ley de alimentación saludable establece que el uso de etiquetas en formas de octógonos en los empaques de alimentos que indiquen si algún componente dañino en exceso para la salud del público está presente en el producto (entre ellos sodio, azúcares, grasas saturadas y grasas trans). Este indicador alerta a los clientes sobre el contenido del producto y por lo tanto restringe la decisión de compra de los mismos.

Por el ámbito legal, se deben cumplir con la normativa de las instituciones que supervisan las actividades de las empresas alimentarias. Debe evitarse el tener que recaer en una sanción proveniente de una calificación desaprobatoria producto de las auditorías de dichas instituciones.

#### **2.1.7. Análisis tecnológico**

Para el caso de las galletas, las máquinas expendedoras de alimentos conforman una nueva opción como eslabón final de la cadena de suministro. De esta opción se distinguen 2 tipos: aquellas que ofrecen productos de consumo masivo como snacks, galletas y/o gaseosas, y aquellas

que ofrecen una opción más saludable. La opción de utilizar máquinas expendedoras va cobrando fuerza en los últimos años.

La opción de utilizar energía eco amigable para el sustento de una planta de galletas no ha sido puesta en marcha en su totalidad por alguna empresa del sector, pero su uso parcial es factible. La dificultad radica en que las galletas son un producto de consumo masivo que requiere cierto grado de automatización y, por ende, de mucha energía eléctrica y las fuentes a las que puede acceder las industrias (solar y eólica) no pueden abastecer de forma continua. La limitación para el aprovisionamiento de energía solar es que requiere de una constante irradiación del sol y por el lado de la energía eólica, la necesidad de una corriente de viento constante que sea capaz de mover las hélices.

El proceso de producción de galletas esta normalizado, por lo que es susceptible a automatización. Los grandes volúmenes demandados en el mercado obligan a que la empresa deba optar por un proceso continuo y automatizado de producción. Empresas como Alicorp que tienen líneas de elaboración de galletas llevan mucho tiempo en el mercado (casi un siglo) tienen sus plantas ya automatizadas y, por lo tanto, el *know-how* de como tener una cadencia de producción continuo ya se encuentra establecido.

## **2.2. Análisis del microentorno**

En esta sección se realizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, con lo cual se evaluará el nivel de competencia de empresas y productos del sector y las relaciones con los demás personajes de la cadena de suministro del sector (proveedores y clientes).



### 2.2.1. Poder de negociación con los proveedores

Usualmente las galletas requieren de ingredientes comunes como harina de trigo y azúcar. La producción del primero, ha ido en descenso en el Perú a pesar de la gran demanda que presenta y a la tendencia al crecimiento en otros países debido a su condición de soft commodity. El precio de este bien, también ha ido en aumento pasando de costar 1.61 soles por kg. En chacra en el 2015 a 1.92 soles por kg. Los departamentos en los que mayormente se produce el trigo son La Libertad, Cajamarca y Cusco.

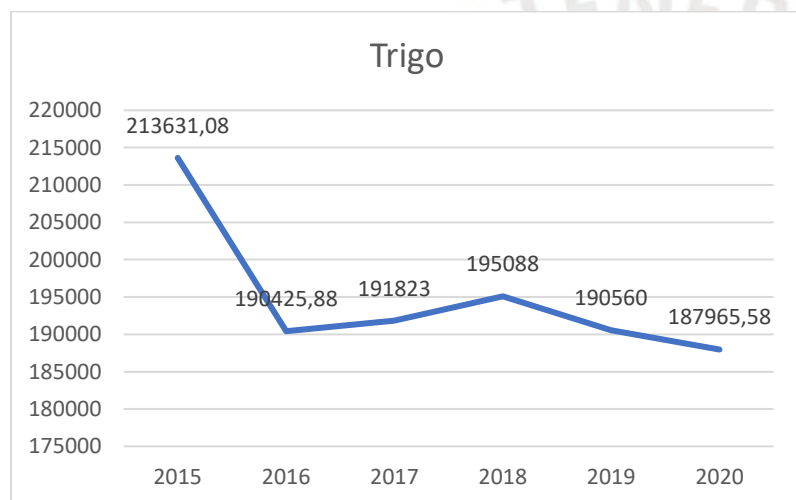


Figura 12: Evolución de la producción de trigo en toneladas (2015 - 2020)

Tomado de SIEA (2021) “Perfil productivo y competitivo de los principales productos del sector”

Por el lado de la caña de azúcar, la producción ha ido en aumento hasta el 2017 hasta el 2020 luego de una pequeña recesión, siendo Lima el Departamento de mayor producción, seguido de La Libertad, Ica y Arequipa.



Figura 13: Evolución de la producción de caña de azúcar para azúcar en toneladas (2015 - 2020)

Tomado de SIEA (2021) “Perfil productivo y competitivo de los principales productos del sector”

Al ser la competencia alta entre los distintos productos, se requiere de un distintivo que actúe como diferenciador como es los estándares de calidad. Para poder cumplir con los mismos, se requiere de insumo y materia prima que cumpla con esta condición; en consecuencia, el precio de los insumos se incrementa en aproximadamente 40% o 50% debido a las certificaciones de calidad requeridas. Además, como valor agregado de las galletas se puede optar entre variar el sabor o el aditivo; o el de incursionar por un producto saludable. Los insumos de esta última opción suelen ser alternativas a ingredientes con altos contenidos calóricos en la receta original. Estos ingredientes como alternativa a la harina suelen ser soya (crecimiento irregular en su producción hasta el 2020 con un repunte del 300% en el 2021), quinua (decrecimiento en su producción a partir del 2019 hasta el 2021) y avena.

Por otro lado, al ser las galletas un bien masivo que genera ingresos en millones para precios por producto que oscila entre S/. 0.6 y S/. 1.5 por 30g, la cadencia de adquisición de

insumos debe ser lo bastante grandes para poder abastecer la demanda. Empresas que cumplan con ese abastecimiento son pocas.

Por ello, la relación con los proveedores debe ser media debido a los altos estándares de calidad requeridos y a que no todas pueden cumplir con el abastecimiento de materia prima para un diferenciador como una alternativa a la harina de trigo en un mercado de consumo masivo.

### **2.2.2. Poder de negociación con los compradores**

En el mercado existe un exceso de oferta de galletas cada una con un valor distinto en cuanto a sabor y aditivo. Además, debido al volumen de producción y a la estandarización de sus procesos se lo considera como un bien de consumo masivo. Su adquisición se realiza mayormente por medio de las bodegas locales cercanas a los hogares, esto implica que existen intermediarios como las tiendas mayoristas los cuales proveen a las bodegas de galletas. Este hecho beneficia a las grandes empresas líderes del sector como Mondelez, cuyos productos ya se encuentran posicionados en el mercado y, por lo tanto, los dueños de las bodegas prefieren su adquisición en lugar de los nuevos productos de empresas nuevas. Existen pocas galletas que son consideradas como saludables y libres de octógonos en el mercado esto se puede evidenciar en la oferta; sin embargo, las empresas realizan esfuerzos para evitar tener este indicador negativo. Esto sumado a que cada vez los consumidores optan por llevar una vida saludable lo que implica que adquieren menos productos que presentan octógonos origina que disminuyan las ventas de galletas con alto contenido de carbohidratos o alto contenido de grasas saturadas. Hasta el momento el producto que ha podido posicionarse y lograr competir en cierta forma con las demás galletas es Fitness de Nestlé.

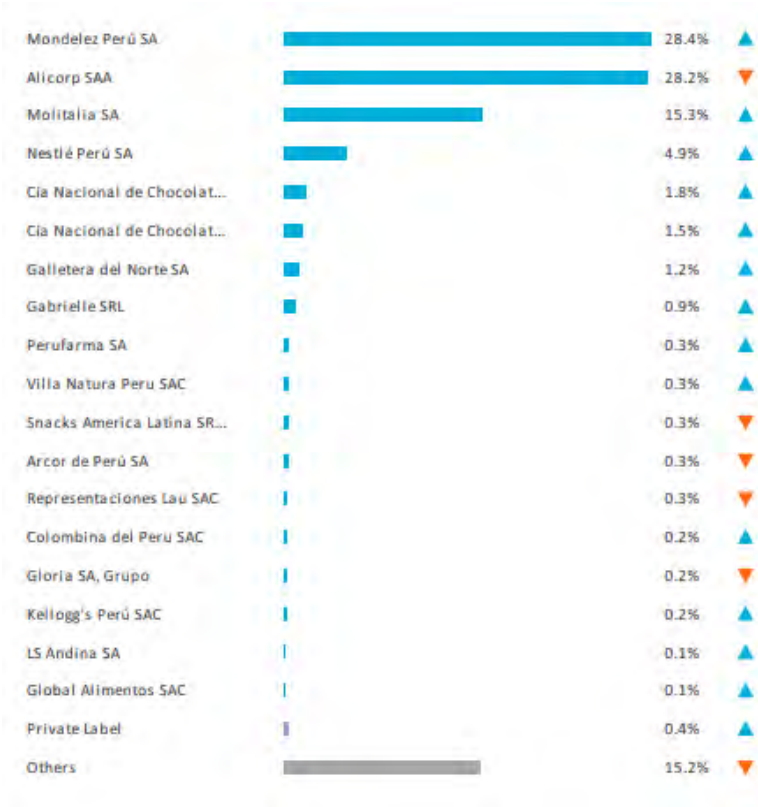


Figura 14: Evolución de la participación de las galletas en el mercado

Tomado de Euromonitor: 2020

Por ello, dada la evidencia se puede decir que los compradores prefieren el consumo de galletas por placer con una ligera tendencia creciente de incursionar al consumo saludable. Además, según Porter (2008) los clientes con un gran poder de negociación tienen la capacidad de demandar mayor calidad, accesibilidad y forzar precios más bajos. Por el lado de los precios es poco factible ya que hay precios muy marcados dentro del mercado; la calidad es, entonces, una característica valorada en la elección entre galletas. Esta diferencia se puede evidenciar en el sabor del producto, existen mucha variedad de galletas para un solo sabor; la diferencia radica en el

grado de dulzor o similitud con el sabor deseado o el modo en el que se unta el glaseado si se cuenta con uno (relleno, sobre la galleta y doble capa).

### **2.2.3. Amenaza de productos sustitutos**

El fin con el que el público compra galletas es usualmente para satisfacer temporalmente el hambre, además este motivo también puede dividirse en otros dos fines: por placer o por fines nutritivos (caso de las galletas saludables). Bajo esta premisa, los sustitutos de las galletas son aquellas que satisfacen el hambre temporalmente; dentro de esta categoría se encuentran los snacks: barras, cereales, chocolates, etc. Para el caso de galletas dulces y chips, pop corn, etc. Para el caso de galletas saladas. En la Figura 15 se puede apreciar que son las galletas dulces quienes tienen el mayor volumen de ventas a comparación de sus sustitutos y también son aquellas que tienen una mayor preferencia por el público. En la Figura 16, La principal amenaza de sustituto que tienen las galletas son los Snacks salados como los chips cuyo crecimiento en participación en el último año ha sido mayor al de las galletas.

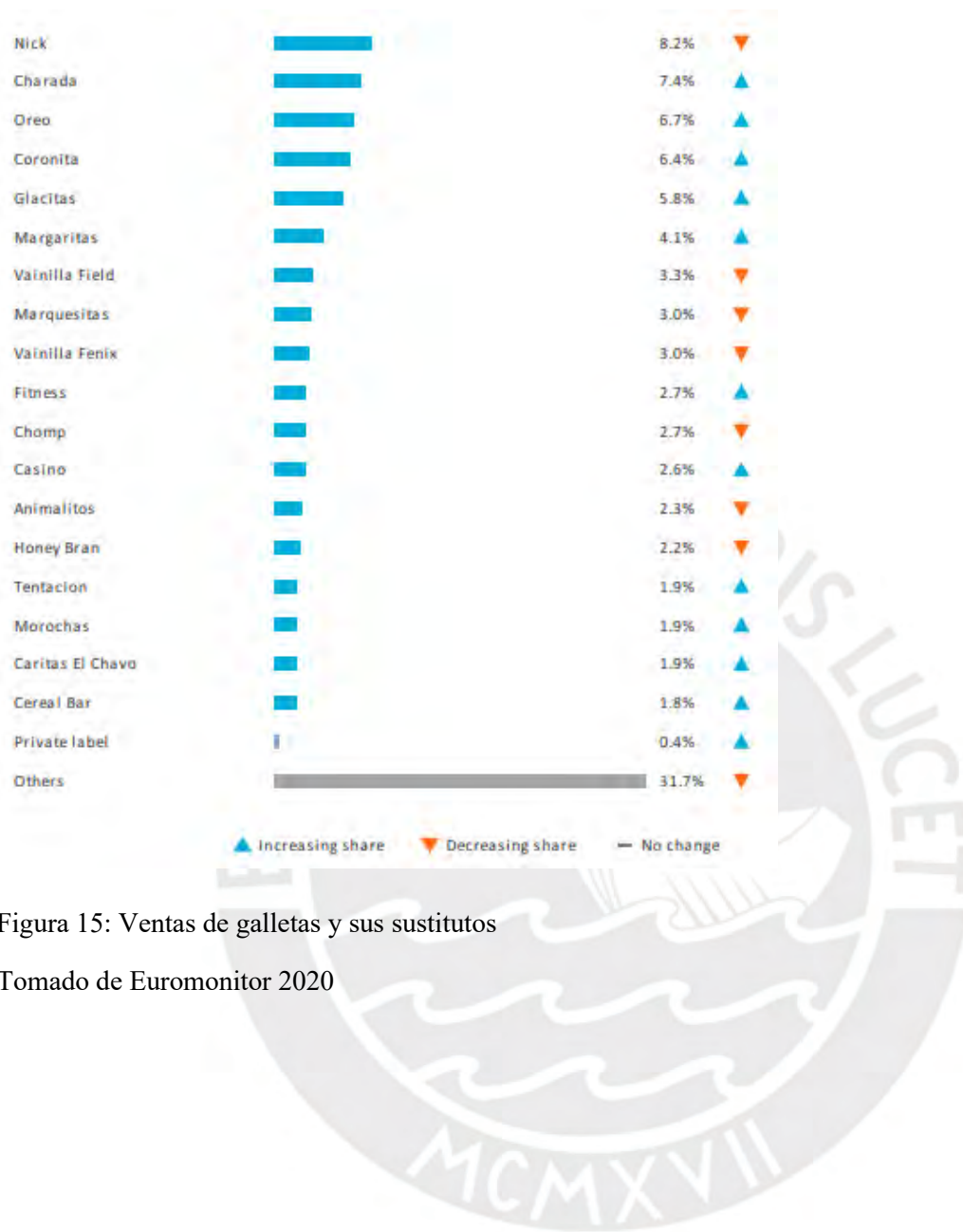


Figura 15: Ventas de galletas y sus sustitutos

Tomado de Euromonitor 2020

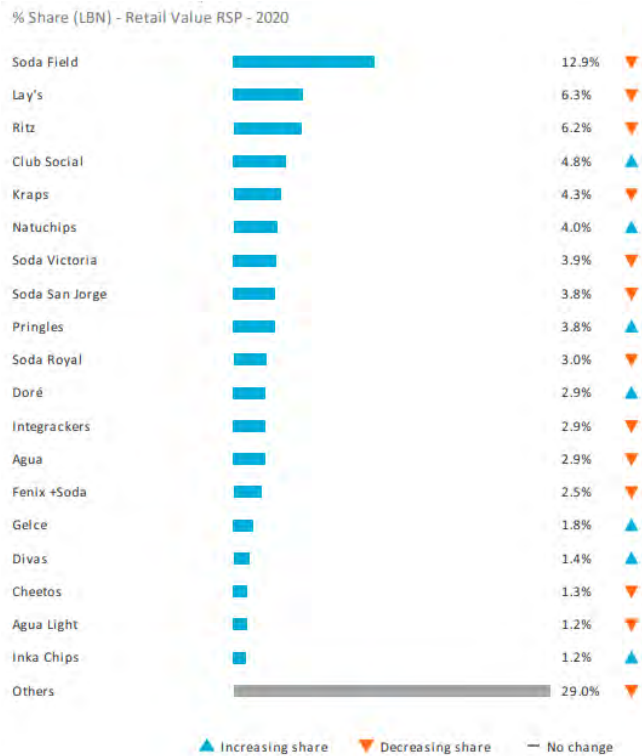


Figura 16: Crecimiento en Ventas de principales productos de Snacks salados  
Tomado de Euromonitor 2020



Figura 17: Ventas de snacks en 2020  
Tomado de Euromonitor 2020.



Como se puede observar, además, en la Figura 16, el competidor inmediato más amenazante para las galletas saladas son las Lays con el 6.3% del sector. Estas frituras pertenecientes a la compañía Pepsico satisface las mismas necesidades que las galletas saladas (calmar el hambre repentina) con la diferencia de que son crocantes y además que no poseen una presentación libre de carbohidratos y grasas saturadas. Posibilidad al que sí pueden recurrir las galletas.

Por ello se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media a consecuencia de la gran preferencia del público que tiene hacia las galletas, pero se debe tomar en cuenta el mayor crecimiento de otros sustitutos como los snacks salados.

#### **2.2.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

La lealtad de los consumidores a las galletas no esta tan marcada debido a la gran cantidad de ofertas que hay en el mercado; por ese lado, es fácil que nuevos productos puedan penetrar en el mercado si cuentan con una buena estrategia de promoción o si cuentan con varias líneas de productos como es el caso de Mondelez y Alicorp. Por otro lado, los volúmenes de venta de las galletas exigen que la cadencia de producción de las empresas sea relativamente alta y para llegar a ello requieren de maquinaria o una planta automatizada. Esto implica que la inversión inicial para una empresa que quiera incursionar en el sector sea alta.

La inversión se erige como un obstáculo para el ingreso de nuevos competidores al sector galletas, ya que, al tratarse de un producto de consumo masivo requiere de una planta con tasas de producción alta que puedan satisfacer la demanda. La maquinaria calificada para poder realizar



esta tarea no se adquiere usualmente en territorio nacional o al menos no con la tecnología requerida; hace falta importar estos activos para poder lograr competitividad en el sector.

Por el lado de los canales de distribución, son las bodegas independientes aquellas que concentran el mayor volumen de ventas en el mercado (61.8% de total), ellas, a su vez, adquieren la mercadería de las tiendas mayoristas quienes poseen un poder de negociación con las empresas moderado debido a que las bodegas son muchas en número, pero dependen de la promoción de las mismas para poder llegar al público además de que hay una gran amplitud de productos con los que se podría sustituir cada galleta en particular. Los supermercados, por otro lado, no son tan próximos a los hogares de las personas, además de vender las galletas en paquetes que van de 6 a 8 galletas cuando el público por lo regular adquiere menos.

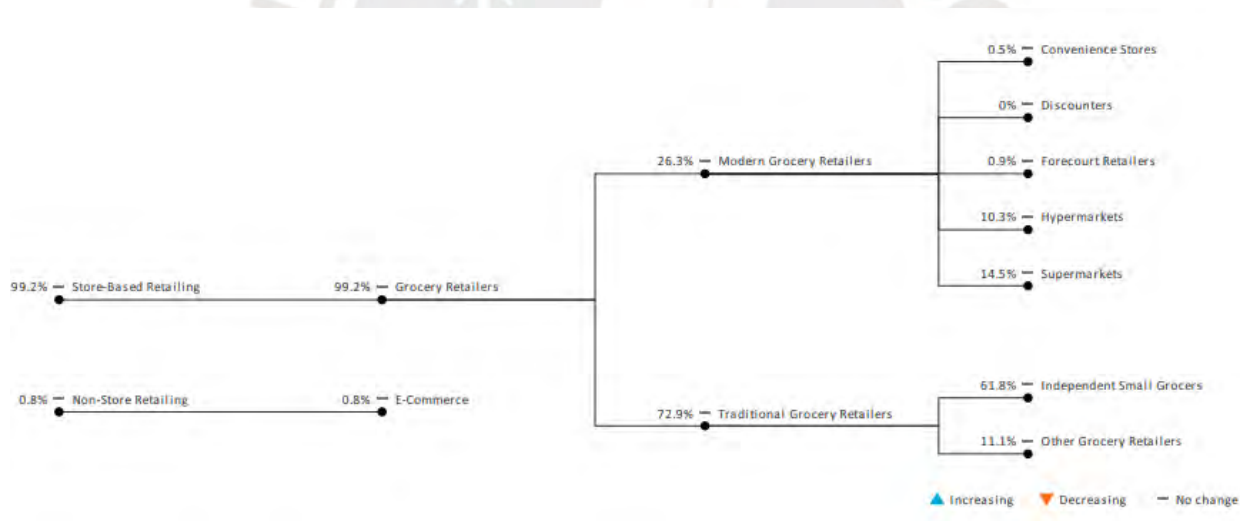


Figura 18: Canales de distribución de las galletas

Tomado de Euromonitor (2020)

En resumen, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

### 2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Existe una gran variedad de productos que son considerados como galletas dentro del mercado. De todas, resaltan Mondelez Perú SA, Alicorp SAA y Molitalia SA que se han mantenido como líderes del sector por 5 años, aunque sus participaciones suelen oscilar entre el ascenso o el descenso. Esto puede evidenciar que, en ocasiones, la fidelidad del consumidor con algún producto no está bien marcada. La diferencia con empresas que están puestos más abajo es muy notoria.



Tabla 6: Participación anual en el mercado peruano de empresas elaboradoras de galletas

Company Name	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mondelez Perú SA	25.7	25.4	25.7	26.5	29.5	28.4
Alicorp SAA	29.2	29.2	28.9	27.8	29.1	28.2
Molitalia SA	15.1	15.5	16	15.2	15.2	15.3
Nestlé Perú SA	4.8	5	4.9	4.6	4.9	4.9
Cía Nacional de Chocolates de Perú SA	1.7	1.8	1.9	1.7	1.8	1.8
Cía Nacional de Chocolates SA	1.1	1	1.1	1.2	1.5	1.5
Galletera del Norte SA	1	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2
Gabrielle SRL	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9
Perufarma SA	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.3
Villa Natura Peru SAC	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
Snacks America Latina SRL	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3
Arcor de Perú SA	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Representaciones Lau SAC	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Colombina del Peru SAC	-	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
Gloria SA, Grupo	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2
Kellogg's Perú SAC	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.2
LS Andina SA	-	-	0.1	0.1	0.1	0.1
Global Alimentos SAC	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Industrias Teal SA	-	-	-	-	-	-
Kraft Foods Perú SA	-	-	-	-	-	-
Private Label	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4
Others	18.8	18.3	17.3	18.6	13.1	15.2
Total	100	100	100	100	100	100

Tomado de Euromonitor (2020)

**Mondelez:** Empresa líder del sector que cuenta con una gran variedad de productos dentro de los cuales se encuentran Chips ahoy (galleta con chispas de chocolate), Club social y Ritz

(galletas saladas) y Oreo (galleta con relleno). Actualmente no cuenta con una línea de galletas saludables; sin embargo, en los últimos años ha tratado de disminuir la cantidad de sustancias dañinas en exceso para el cuerpo humano en sus productos. Entre 2012 y 2020 ha disminuido el 6%, 6.7% y 0.3% del sodio, grasas saturadas y azúcares respectivamente empleadas en sus productos.

**Alicorp:** Empresa que, a la par con Mondelez comparte el liderato del sector habiendo perdido el puesto ante su competidor los dos últimos años. Cuenta con una alta gama de productos tanto en el sector saludable como en el no saludable. Por el lado de no saludable cuenta con galletas simples (Tentación), galletas con relleno (Rellenas y Casino) y galletas saladas (Soda V); y por el lado saludable cuenta con Integrackers. Los precios estos productos oscilan entre 0.6 y 1 sol dependiendo del lugar en que se compre, aunque el atributo más destacado es la promoción de sus productos, en ella se resalta que el producto es peruano.

**Molitalia:** Es el tercer líder del sector que en los últimos años ha tenido una disminución en su participación en el mercado. Dentro de sus productos se encuentran Vaini ya! (Galleta simple); Soda line, Agua line, Gran cereal e Integrales (galletas saludables); Gretel, Frac y Cancún (Galleta con relleno); Crackelet (galleta salada); y choco donuts y caritas (galleta bañada en chocolate). Cuenta con más productos que sus competidores en donde muchos de ellos están alineados a las tendencias actuales (alimentación saludable); sin embargo, el contar con muchos productos disminuye la promoción y fuerza de ventas destinada para cada uno de ellos dificultando la preferencia del público.

Por ello, como conclusión se obtiene que la rivalidad entre competidores es alta, ya que, si bien hay empresas con hegemonías muy marcadas, suelen tener participaciones que fluctúan.

### **2.3.Planeamiento estratégico**

En la presente sección, se realizará un análisis de la información de tres las tres empresas más representativas del sector galletas (Alícorp, Mondelez y Molitalia) para luego formular estrategias que ayuden al sector a responder de forma eficiente. Estas tres empresas fueron escogidas de acuerdo al porcentaje de participación del mercado que tienen en el sector que en suma llega aproximadamente al 60% lo que quiere decir que las estrategias que aplican deben ser tomadas en consideración para poder lograr un buen desempeño en el sector.

#### **2.3.1. Misión**

**Alícorp:** “Transformar mercados a través de sus marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en sus consumidores. Buscan innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad.” (Alícorp Reporte Anual 2019)

**Mondelez:** “Ser líderes en el mercado de snacks ofreciendo el snack correcto para el momento indicado hecho de la manera.”

**Molitalia:** “Ser una empresa multinacional especializada en la industria alimenticia reconocida por su alta productividad y fuerte cultura, propia de una empresa familiar, sustentando su liderazgo en el mercado nacional.”

**Análisis de la misión:** Las empresas líderes del mercado de galletas se enfocan en la experiencia al consumidor, que esta sea agradable y satisfactoria. Sin embargo, es Alícorp quien

busca generar un valor a la sociedad mediante la innovación en sus productos, prueba de ello es su gran número de marcas en especial Integrackers cuyos medios de preparación e implementos han cambiado a través del tiempo (anteriormente poseía un solo producto comparado con los cinco actuales); además, Alicorp también reafirma su compromiso de aportar en el mercado en el que participa. Molitalia destaca su productividad, su cultura y la comunión de sus colaboradores como si fueran una familia. En conclusión,

### 2.3.2. Visión

**Alicorp:** “Ser líderes en el mercado en los que compite”. (Alicorp Reporte Anual 2019)

**Mondelez:** “Ser la empresa líder en el mercado de confitería, bebidas en polvo y galletas en Perú”.

**Molitalia:** “Ser la compañía de consumo masivo más respetada y valorada de Latinoamérica”.

**Análisis de la visión:** Alicorp está presente en muchos mercados aparte de las galletas por lo que los esfuerzos en los que coloca a cada uno de ellos son menores comparado con Mondelez que es más especializado en snacks. Molitalia, por su parte, se enfoca más al sector del consumo masivo.

### 2.3.3. Valores

#### **Valores Mondelez:**

Amor al consumidor y a las marcas: Conocen a profundidad a sus consumidores y entienden sus deseos para su bienestar personal y el cuidado del planeta. Eso le da forma a como comparten los snacks con ellos.

Crecimiento constante: En todo lo que hacen solo tienen algo en mente: crecimiento. Operan con rapidez y eficiencia en lugar de concentrarse en la perfección. Su personal está detrás de todo lo que hacen. Ellos son la fuerza detrás del crecimiento.

Hacen lo correcto: Siempre. Tratan a todos con cuidado e integridad. Su diversa, inclusiva y conexas comunidad los hace más fuertes y asegura sus pasos hacia el camino correcto. Cumplen con sus compromisos, haciendo lo que es correcto para sus consumidores, correcto para sus socios, correcto para sus marcas y correcto para el medio ambiente (Mondelez Our Values)

#### **Valores Alicorp:**

Liderar con pasión: “Ser líderes apasionados en todo lo que hacen. Ser emprendedores con espíritu ganador y coraje, lo que les moviliza a innovar y transformar mercados”

Mantenerse conectados: “Sentir los objetivos de la organización como propios y cumplirlos con excelencia. Trabajar conectados para generar valor y bienestar.”

Agilidad y flexibilidad: “Ser un equipo ágil y flexible, saber tomar riesgos, aprender de nuestros errores y celebrar los éxitos con humildad.”



Confianza: “Vivir en un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan. Confiar genuinamente en los colaboradores y su talento”

Respeto: “: Ser íntegros y honestos. Respetar a nuestra gente, clientes, consumidores, medio ambiente y comunidad. Acoger diferentes puntos de vista.” (Alicorp Reporte Anual 2018, p.3).

### **Valores Molitalia:**

Respeto a los demás: Preocupación por el entorno, aceptación y valoración de las diferencias.

Compromiso con la compañía: Búsqueda del aporte a los desafíos del área a la cual se pertenece en la compañía

Pasión por el trabajo bien hecho: Excelencia en lo que se hace, dando siempre lo mejor de sí, administrando los recursos de manera sobria y eficiente.

Honestidad: Comunicación asertiva y empática. Actuar con franqueza, transparencia y probidad, reconociendo los errores.

Sencillez: Búsqueda del equilibrio evitando los excesos, sin aparentar ni afectar la imagen de la Compañía. (Molitalia Reporte sostenibilidad Carozzi 2019, p.7).

### **Análisis de los valores del sector**

- Las coincidencias entre las 3 empresas más representativas del sector están en la pasión con la que realizan su trabajo y al crecimiento
- Tanto Molitalia como Alicorp tienen compromiso con el respeto entre sus colaboradores, así como también respeto con la competencia.
- Mondelez, particularmente, se enfoca en el buen trabajo y en su crecimiento como empresa.

- Alícorp enfoca sus valores tanto al buen trato entre sus colaboradores, buen ambiente laboral y gran productividad.
- Molitalia busca la identificación de sus colaboradores con la compañía y también el buen trato entre los mismos.

#### 2.3.4. Análisis FODA

De acuerdo al análisis de los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) se propondrán estrategias que refuercen las fortalezas y oportunidades, y mitiguen o enfrenten las debilidades y amenazas.

Tabla 7: Factores Internos

Fortalezas		Debilidades	
F1	Proceso productivo ya conocido	D1	Requerimiento de grandes sumas de dinero para el capital de trabajo.
F2	Tiempo de vida del producto relativamente alta	D2	Dependencia de la promoción para incursionar en el mercado
F3	Variedad de sabores en los que se puede incursionar.	D3	Bajo reconocimiento de la nueva marca en el mercado.
F4	Empresas que ya ofrecen la materia prima de calidad.	D4	Altos costos de transporte para todos los puntos de venta
F5	Pocas condicionantes de las bodegas para ingresar un producto.	D5	Requerimiento de altos volúmenes de producción para ser competentes
F6	Canal de distribución ya conocido	D6	Dependencia de proveedores

Tabla 8: Factores Externos

Oportunidades		Amenazas	
O1	Tendencia creciente de la preferencia de productos saludables.	A1	Ingreso de marcas extranjeras al mercado
O2	Consumo alto en el público	A2	Líderes del sector bien marcados
O3	Tendencia al crecimiento de la población en Lima Metropolitana	A3	Compra de insumos obedece a las economías de escala
O4	Insumos no estacionales	A4	PBI del sector manufactura en caída.
O5	Mejoras tecnológicas.	A5	Snacks salados como amenaza creciente
O6	Preocupación del público por el cuidado del ambiente.	A6	Octógonos que no es atractivo para el público

Posteriormente a la definición de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se prosiguió a la elaboración de las matrices EFI y EFE.

### Matriz EFI

Para poder evaluar la situación interna del sector galletas, se definió los pesos relativos de las fortalezas y debilidades.

Tabla 9: Pesos relativos para la matriz EFI

N° Factor	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	Total	Peso relativo
F1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	1	1	17	6.44%
F2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	4.92%
F3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	18	6.82%
F4	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	21	7.95%
F5	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	21	7.95%
F6	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	22	8.33%
D1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	31	11.74%
D2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	23	8.71%
D3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	22	8.33%
D4	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	17	6.44%
D5	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	29	10.98%
D6	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	30	11.36%
													264	100.00%



Tabla 10: Matriz EFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F1	Proceso productivo ya conocido	6.44%	3	0.193
F2	Tiempo de vida del producto relativamente alta	4.92%	3	0.148
F3	Variedad de sabores en los que se puede incursionar.	6.82%	4	0.273
F4	Empresas que ya ofrecen la materia prima de calidad.	7.95%	4	0.318
F5	Pocas condicionantes de las bodegas para ingresar un producto.	7.95%	4	0.318
F6	Canal de distribución ya conocido	8.33%	3	0.250
			<b>Subtotal</b>	1.500
Debilidades		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
D1	Requerimiento de grandes sumas de dinero para el capital de trabajo.	11.74%	2	0.235
D2	Dependencia de la promoción para incursionar en el mercado	8.71%	2	0.174
D3	Bajo reconocimiento de la nueva marca en el mercado.	8.33%	1	0.083
D4	Altos costos de transporte para todos los puntos de venta	6.44%	1	0.064
D5	Requerimiento de altos volúmenes de producción para ser competentes	10.98%	2	0.220
D6	Dependencia de proveedores	11.36%	2	0.227
			<b>Subtotal</b>	1.004
<b>Total (Fortalezas + Debilidades)</b>				2.504

Tabla 11: Puntuación de la Matriz EFI

Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menos	3
Fortaleza mayor	4

La puntuación para esta matriz fue de 2.504, un poco por encima de 2.5 lo que quiere decir que el medio interno es favorable.

### Matriz EFE

Por otro lado, para poder evaluar la situación externa del sector galletas, se definió los pesos relativos correspondientes a las oportunidades y amenazas.

Tabla 12: Pesos relativos para la matriz EFE

Nº Factor	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	Peso relativo
O1		2	3	1	2	2	1	2	1	2	1	1	18	6.82%
O2	2		3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	19	7.20%
O3	1	1		1	2	1	1	1	1	2	1	1	13	4.92%
O4	3	2	3		3	2	2	2	2	3	2	2	26	9.85%
O5	2	2	2	1		2	1	1	1	2	1	1	16	6.06%
O6	2	2	3	2	2		1	1	1	2	1	1	18	6.82%
A1	3	3	3	2	3	3		2	2	3	1	1	26	9.85%
A2	2	2	3	2	3	3	2		2	3	2	1	25	9.47%
A3	3	3	3	2	3	3	2	2		3	2	1	27	10.23%
A4	2	3	2	1	2	2	1	1	1		3	1	19	7.20%
A5	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1		1	25	9.47%
A6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3		32	12.12%
													264	100.00%

Tabla 13: Matriz EFE

Fortalezas		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
O1	Tendencia creciente de la preferencia de productos saludables.	6.82%	3	0.205
O2	Consumo alto en el público	7.20%	4	0.288
O3	Aumento de la población en Lima Metropolitana	4.92%	2	0.098
O4	Insumos no estacionales	9.85%	3	0.295
O5	Mejoras tecnológicas.	6.06%	3	0.182
O6	Preocupación del público por el cuidado del ambiente.	6.82%	3	0.205
			<b>Subtotal</b>	1.273
Debilidades		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
A1	Ingreso de marcas extranjeras al mercado	9.85%	2	0.197
A2	Líderes del sector bien marcados	9.47%	2	0.189
A3	Compra de insumos obedece a las economías de escala	10.23%	2	0.205
A4	PBI del sector manufactura en caída.	7.20%	1	0.072
A5	Snacks salados como amenaza creciente	9.47%	3	0.284
A6	Octógonos que no es atractivo para el público	12.12%	3	0.364
			<b>Subtotal</b>	1.311
<b>Total (Fortalezas + Debilidades)</b>				2.583



Tabla 14: Puntuación de la matriz EFE

Respuesta mala	1
Respuesta media	2
Respuesta superior a la media	3
Respuesta superior	4

El resultado de la matriz es una puntuación de 2.583, por encima de 2.5 lo que quiere decir que el medio externo es favorable.

Los resultados de ambas matrices se intersecarán en la matriz interna y externa (Figura 19) con el objetivo de poder definir las mejores estrategias para la matriz FODA. El cruce pertenece al sector V lo cual implica que las estrategias propuestas tendrán que concentrarse en el desarrollo del producto y la penetración de mercado.

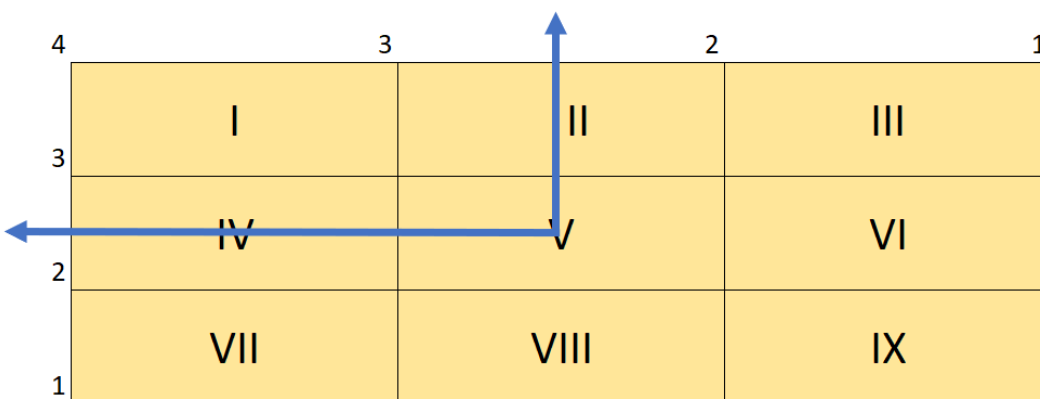


Figura 19: Matriz Interna - Externa

### Matriz FODA

En ella se presentan las estrategias de refuerzo, retiro, defensa y crecimiento.

Tabla 15: Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz FODA</b>	<b>F1:</b> Proceso productivo ya conocido	<b>D1:</b> Requerimiento de grandes sumas de dinero para el capital de trabajo.
	<b>F2:</b> Tiempo de vida del producto relativamente alta	<b>D2:</b> Dependencia de la promoción para incursionar en el mercado
	<b>F3:</b> Variedad de sabores en los que se puede incursionar.	<b>D3:</b> Bajo reconocimiento de la nueva marca en el mercado.
	<b>F4:</b> Empresas que ya ofrecen la materia prima de calidad.	<b>D4:</b> Altos costos de transporte para todos los puntos de venta
	<b>F5:</b> Pocas condicionantes de las bodegas para ingresar un producto.	<b>D5:</b> Requerimiento de altos volúmenes de producción para ser competentes
	<b>F6:</b> Canal de distribución ya conocido	<b>D6:</b> Dependencia de proveedores
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia ofensiva</b>	<b>Estrategia adaptativa</b>
<b>O1:</b> Tendencia creciente de la preferencia de productos saludables.	<b>O1, O6 - F1, F3:</b> Enfocar los esfuerzos en crear un producto que este acorde a las preferencias del público en cuanto a responsabilidad social y medioambiental. <b>O4, O5 - F2:</b> Rotaciones rápidas de inventario para evitar sobrecostos.	<b>O5 - D1:</b> Utilizar tecnología que genere poca merma. <b>O2 -D4:</b> Enviar inicialmente el producto a zonas estratégicas para que gane reconocimiento.
<b>O2:</b> Consumo alto en el público		
<b>O3:</b> Aumento de la población en Lima Metropolitana		
<b>O4:</b> Insumos no estacionales		
<b>O5:</b> Mejoras tecnológicas.		
<b>O6:</b> Preocupación del público por el cuidado del ambiente.		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia defensiva</b>	<b>Estrategia de supervivencia</b>
<b>A1:</b> Ingreso de marcas extranjeras al mercado	<b>F3 - A1:</b> Ofrecer líneas de producto que no sean ofrecidos por las empresas extranjeras como sabores de frutos nacionales. <b>F5, F6 - A3, A4:</b> Utilizar los ahorros de distribución para reforzar la adquisición de insumos de calidad y también para aumentar la producción.	<b>A2, A3 - D6:</b> Mejorar la relación con los proveedores para poder competir en el mercado. <b>D3 - A5, A6:</b> Mediante estrategias de promoción resaltar el valor agregado del producto que no tengan los demás de la competencia o sustitutos.
<b>A2:</b> Líderes del sector bien marcados		
<b>A3:</b> Compra de insumos obedece a las economías de escala		
<b>A4:</b> PBI del sector manufactura en caída.		
<b>A5:</b> Snacks salados como amenaza creciente		
<b>A6:</b> Octógonos que no es atractivo para el público		

### 2.3.5. Estrategia genérica

Según lo visto anteriormente, muchos de los productos pertenecientes al sector de las galletas suelen tener los mismos insumos; por lo tanto, para lograr un mayor impacto en el público, se debe hacer énfasis en la diferenciación con respecto a los demás.

Como acciones para la estrategia de diferenciación se tendrá lo siguiente

- Promoción de los beneficios o atributos del producto a lanzar.
- Mejorar constantemente la calidad que es el atributo que más se valora dado que los precios de las galletas no fluctúan demasiado.
- El cuidado del medio ambiente y la alimentación saludable como atributos a considerar.
- Valerse de la ausencia de los octógonos, empaques biodegradables y el compromiso con los clientes como estandartes para la promoción del producto.

### 2.3.6. Objetivos

- Preservar una alta calidad en el producto que es el atributo que puede actuar como diferenciador.
- Reducir los costos de producción y marketing para poder tener una mayor flexibilidad en cuanto al precio del producto.
- Obtener una participación de mercado igual o cercano al de la mayoría de las empresas del sector

### 2.3.7. Análisis de interesados

A continuación, se presentará a los interesados del sector galletas ya sean internos (aquellos con una línea de acción e involucramiento directo en el sector) o externos (aquellos con una influencia indirecta en el sector)

#### Interesados internos

- Empresas pertenecientes al sector: Existen tres líderes del sector galletas con participaciones en el mercado muy notorias (Alicorp, Mondelez y Molitalia) y que además cuentan muchas líneas de productos. Ante la presencia de nuevos competidores, los líderes del sector ajustarán sus estrategias de acuerdo a sí lo consideran una amenaza o no. Poseen un poder e interés alto
- Proveedores: Los ingredientes básicos con los que se confeccionan las galletas no son utilizados específicamente para la preparación del mismo, por lo tanto, se debe competir por estos recursos no solo con las empresas del sector si no con otras que también emplean esta materia prima. El interés es bajo y el poder para el sector es alto.
- Clientes y usuarios: Son la fuente directa de ingresos para el sector, así que la aprobación o desaprobación de los mismos cuenta mucho para la definición de las estrategias a tomar. Además de ser los que marcan tendencia en el consumo. Por lo tanto, presentan un poder alto, pero interés bajo.
- Distribuidores: Siendo las bodegas locales los principales medios de venta para el sector, al existir una gran cantidad de estos establecimientos y, además, no se limitan solo a la

venta de galletas sino también de sus sustitutos. Por ello el interés es bajo, pero el poder es alto.

### **Interesados externos**

- **Gobierno:** Es el ente que se encarga de imponer las normas y regulaciones que regirán en el sector. Ejemplo de ello son los recientes octógonos. Sin embargo, fomentan el crecimiento de la industria debido a la generación de empleo que produce y a la captación de dinero a través de los impuestos. Por ello, tanto el poder como el interés es alto.
- **Organismos no gubernamentales:** La responsabilidad social y ecológica es una idea cuyo interés por parte de los clientes se va acrecentando. Por ello, las ONG pueden servir de asesores para poder cumplir con los objetivos alineados a estas materias. Es por ello que el interés es alto, pero al no ser un participante muy determinante el poder es bajo.

Una vez definidos los interesados o *stakeholders* del sector, se presentará a continuación las acciones a tomar para cada grupo en una matriz que tendrá como ejes al interés y al poder. Dentro de las acciones se encuentran: Mantener satisfecho, Gestionar atentamente, Monitorear y Mantener informado.

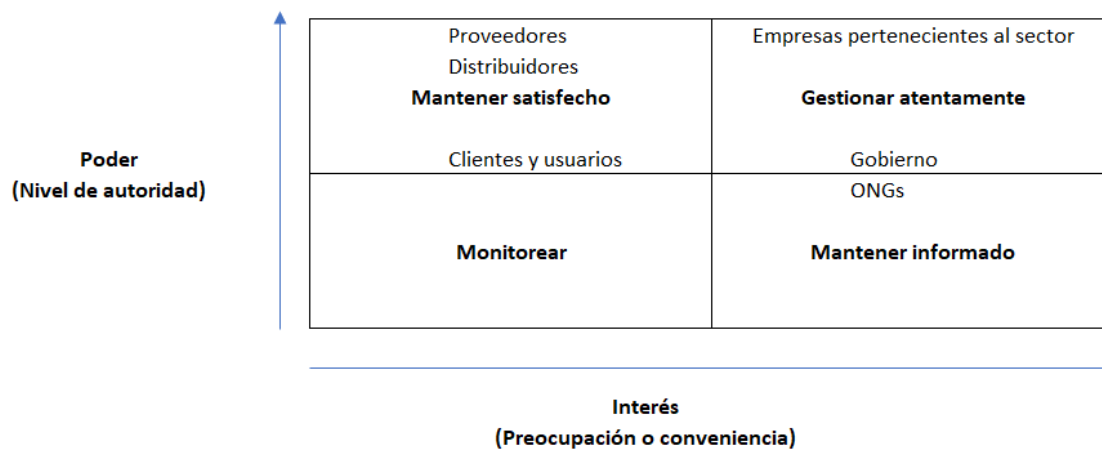


Figura 20: Matriz interés – poder

### 2.3.8. Matriz BCG

Una forma de poder analizar el ciclo de vida de las empresas que pertenecen al sector y así poder ajustar la estrategia a llevar a cabo es a través del uso de la matriz Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz tiene como ejes a la tasa de crecimiento del mercado (Eje Y) y la participación de las empresas en el sector de mercado (Eje X), de acuerdo a estos inputs se formarán cuatro cuadrantes en los cuales se ubicará a cada empresa.

Productos interrogantes: Es la primera fase por la cual pasan la mayoría de productos, la participación es débil debido a que el producto ha sido recién introducido al mercado y aun no es muy conocido. Para lograr una consolidación en el mercado y una alta participación se tendrá que invertir en la mejora del producto y en la promoción. Son productos interrogantes del sector las galletas Fitness de Nestlé.

Producto estrella: En este cuadrante, tanto la tasa de crecimiento del sector y la participación en el sector son altos. Generan mucha liquidez y hay que prestarles mucha atención.

Para lograr la consolidación del producto y así llegar a ser un producto “vaca” se requiere de una inversión constante; sin embargo, puede llegar el caso de que el producto se estanque y se vuelva obsoleto por lo cual pasaría a formar parte del sector “perro”. En el caso de las galletas, el objetivo usualmente es el de ser la primera opción de snack para los consumidores. Galletas del sector estrella vendrían a ser Charada, Oreo y Coronita, productos ya tradicionales del mercado por mucho tiempo cuyos crecimientos han sido considerable en el último año manteniendo también una participación alta.

Producto vaca: En este sector la tasa de crecimiento es baja y la cuota de mercado alta. Son reconocidos en el mercado, pero no suelen acelerar su demanda significativamente a comparación de otros productos. Son productos que generan caja para la empresa ya que al ser productos maduros no requieren de grandes inversiones. En el sector galletas son vacas Margaritas, Vainilla Field y Glacitas.

Productos perro: Es la última etapa de caída del producto, en ella tanto la participación en el mercado como la tasa de crecimiento son bajas. Los clientes prefieren otros productos del sector o los productos sustitutos. La estrategia a seguir en este cuadrante es la de dar de baja el producto ya que no generará ingresos considerables aun así se invierta en él. Son productos perro las galletas Animalito, Honey Bran y Caritas el Chavo.

En la Figura 21 se muestra el consolidado de las principales galletas del sector asignados a sus cuadrantes correspondientes.



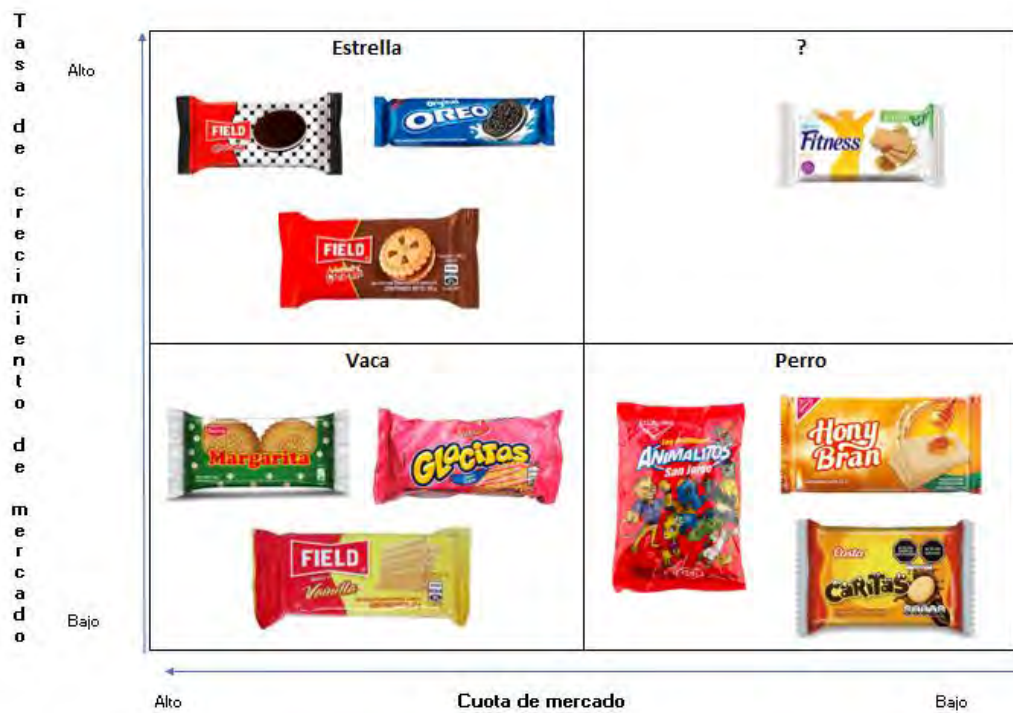
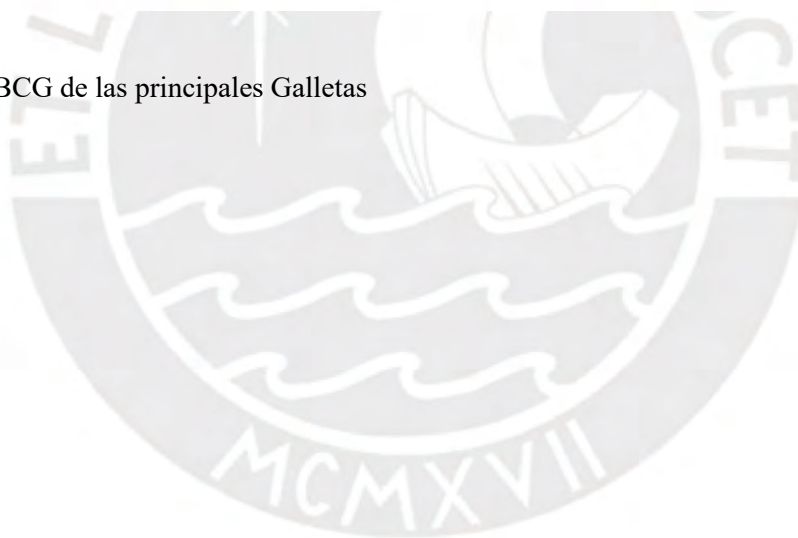


Figura 21: Matriz BCG de las principales Galletas



### 2.3.9. Canvas

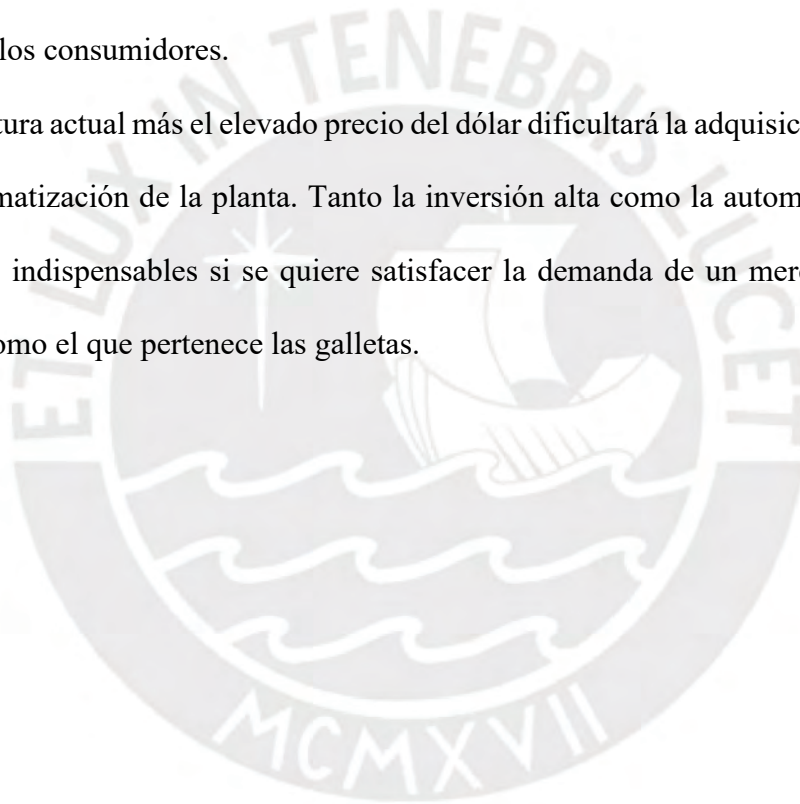
Tabla 16: Modelo Canvas sector galletas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de insumos y materia prima.</li> <li>- Operadores logísticos o canales de distribución.</li> <li>- Empresas de servicios que serían tercerisables (limpieza, seguridad, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de nuevas líneas de producto.</li> <li>- Promoción del producto</li> <li>- Mejora del tiempo de producción.</li> <li>- Automatización de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo en cualquier lugar.</li> <li>- Incurción en la alimentación saludable utilizando ingredientes alternativos.</li> <li>- Variabilidad en los sabores y aditivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer los aditivos y sabores preferibles por los clientes</li> <li>- Publicidad por TV y redes sociales.</li> <li>- Servicio post – venta</li> <li>- Reportes de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas que quieran satisfacer el hambre momentáneamente mediante un snack entre comidas.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operarios capacitados e ingenieros</li> <li>- Maquinas</li> <li>- Materia Prima e insumos</li> <li>- Planta especializada en la elaboración de galletas</li> <li>- Personal administrativo</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bodegas locales</li> <li>- Tiendas mayoristas</li> <li>- Tiendas minoristas</li> <li>- Supermercados</li> </ul>	
<b>Estructura de costes</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos variables: Materia prima, insumos, costos logísticos, costos operativos, costos de almacén</li> <li>- Costos fijos: Mantenimiento, seguros, sueldos, publicidad, equipo administrativo, maquinaria</li> <li>- Intereses y deudas</li> <li>- Agua, luz, softwares</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta a los mayoristas</li> <li>- Venta a las bodegas</li> </ul>	

### Capítulo 3: Conclusiones

- El mercado de galletas en el Perú tiene un panorama positivo al presentar proyecciones de crecimiento para los años siguientes, una forma de generar un mayor impacto en el público es el de seguir la tendencia de la alimentación saludable y la conciencia ecológica adaptándolos a nuevos diseños de productos. Una idea de alcanzar esto es utilizando ingredientes alternativos con menor contenido de azúcares y grasas saturadas; y empleando empaques o procesos productivos ecológicos.
- Si bien sustitutos como las frutas secas o las barras de energía no poseen una gran participación actualmente, su crecimiento a futuro puede hacer que se equipare incluso que supere al de las galletas actualmente, esto debido a las normativas actuales que buscan restringir el consumo de productos con contenidos altos de sustancias no saludables y a la tendencia del público a llevar un mejor estilo de vida. Dadas las condiciones actuales, el sector galletas ha tenido un crecimiento del 5 % aproximadamente mientras que los snacks salados presentaron un 8% aprox. De crecimiento y los frutos secos como mix de snacks un 10% aprox.
- La dificultad de incursionar en el sector galletas es, inicialmente, sencillo ya que el público no tiene tanta fidelidad a las marcas del mercado; sin embargo, al tener líderes de sector muy marcados con porcentajes de participación en conjunto es alrededor del 60 % entre los tres primeros, el desarrollo de la marca se dificulta. Para ello se puede valorar la opción de abrir nuevas líneas de producto como nuevos sabores o reemplazar un insumo tradicional por uno más saludable.

- Los ingredientes para elaborar las galletas son comunes a otros sustitutos como son las barras, queques, brownies, etc. Por lo que la competencia con estos por adquirirla materia prima es reñida.
- Al haber un gran número de productos pertenecientes al sector galletas, la estrategia de diferenciación pasa más por la promoción y la variación de aditivos del producto.
- Según la matriz BCG, existen muy pocos productos que se consideran que están en el cuadrante interrogante y, si lo están, es porque su propuesta de valor apunta a una tendencia nueva en los consumidores.
- La coyuntura actual más el elevado precio del dólar dificultará la adquisición de maquinaria y la automatización de la planta. Tanto la inversión alta como la automatización son dos requisitos indispensables si se quiere satisfacer la demanda de un mercado de consumo masivo como el que pertenece las galletas.



#### Capítulo 4: Recomendaciones

- Optar por fórmulas de galletas que empleen ingredientes poco comunes y que a su vez no exista tanta competencia para su adquisición (Ejemplo: avena, soya y cañihua), esta opción resulta aún más favorable si se utilizan insumos autóctonos del territorio peruano que ayudarían también a dar una imagen de identidad nacional.
- Resaltar el cuidado del medio ambiente y la alimentación saludable que son dos características que son muy valoradas por el público joven. Ello se puede lograr empleando tecnología limpia en la producción o utilizando empaques ecoamigables.
- Investigar acerca de la posibilidad de confeccionar harina con otros ingredientes con menor contenido de carbohidratos que el trigo, ello para evitar las etiquetas que censuran la compra de ciertas galletas.
- Enfocar las estrategias hacia la fidelización de los consumidores finales mediante la promoción y resaltando los buenos atributos de las galletas, y de las bodegas que son el canal de distribución fundamental de las galletas, ello puede lograrse otorgando incentivos, banners de publicidad para sus tiendas o regalando estantes para galletas con el logo de la marca.
- Optimizar siempre los tiempos de producción de galletas para poder satisfacer la demanda del mercado, ello sin perjudicar los atributos del producto.

- Tener una gran amplitud de productos no siempre es favorable, el caso de Molitalia que tiene distintas galletas para cada tipificación es un ejemplo de que la tener mucha variedad resta a la promoción que se tiene para cada una de las galletas. Alícorp en cambio, teniendo un número menor de líneas de galletas tiene mucho más crecimiento y participación en el mercado.



## Bibliografía

Alicorp SAA (2018). *Reporte Anual 2018*. Recuperado de [https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Alicorp\\_Reporte\\_2018\\_compressed\\_1\\_6i0GtE8.pdf](https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Alicorp_Reporte_2018_compressed_1_6i0GtE8.pdf)

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Lima. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

AYBAR, Lisette (2017). *El comportamiento del consumidor de la generación Z respecto al proceso de compra tradicional y su relación con las marcas en los medio digitales*. Tesis de Licenciatura en Marketing. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Consulta: 08 de noviembre del 2020.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622177/GONZALES\\_BS.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622177/GONZALES_BS.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

BCRP (2020). *Indicadores económicos*. Lima. Consulta: 14 de noviembre del 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

BCRP (2020). *Reporte de Inflación*. Lima, Setiembre 2020. Consulta: 14 de noviembre del 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>



Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C (2019). *Perú: Población 2019*. Lima, N° 4. Consulta: 13 de diciembre del 2020. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](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). *Inversión publicitaria 2019*. Lima, 2020. Consulta: 10 de diciembre del 2020. Recuperado de [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_inversion\\_publicitaria\\_2019\\_n01\\_2020\\_a.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_2019_n01_2020_a.pdf)

Congreso de la República (2017). *Ley N° 30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para Niños, Niñas y Adolescentes*. Lima, 2017. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>

DAVIDSON, Ian (2019) *Biscuit, Cookie and Cracker Process, Production and Packaging Equipment*. Londres, Reino Unido. Academic Press. Elsevier.

DAVIDSON, Ian (2020) *Biscuit, Cookie and Cracker Process and Recipes*. Londres, Reino Unido. Academic Press. Elsevier.

DATUM Internacional (2017). *Vida saludable ¿yo?*. Consulta: 3 de octubre del 2020. Recuperado de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf)

DATUM Internacional (2019). *Pulso Perú: Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional Julio 2019*. Consulta: 28 de setiembre del 2020. Recuperado de

<http://admin.datum.com.pe/datum/descarga/20190718181347.pdf>

INEI (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Lima. Consulta 28 de setiembre del 2020. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

INEI (2018). *Perú: Resultados Definitivos Tomo I*. Lima. Consulta 28 de setiembre del 2020. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1544/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/)

INIA (s/f). *Programa Nacional de Granos Andinos y Leguminosas*. Lima. Consulta: 10 de octubre del 2020. Recuperado de <https://www.inia.gob.pe/pn-granos-andinos-y-leguminosas/>

IPSOS Global Trends (2017). *New consumer, Millenials: Mitos y realidades*. Lima. Consulta: 07 de noviembre del 2020. Recuperado de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos\\_peru\\_-\\_millennials\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-06/ipsos_peru_-_millennials_0.pdf)

Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable (2019, 26 de marzo). *Kantar*

*Worldpower*, Lima. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

¿Cuáles son los nuevos hábitos de compra del consumidor peruano? (2019, 23 de octubre). *La República*, Lima. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/10/23/cuales-son-los-nuevos-habitos-de-compra-del-consumidor-peruano/>

LEÓN, José. Minagri: PBI agropecuario crecería por encima del 3% este año, impulsado por las agroexportaciones (2020, 22 de junio). *Agencia Agraria de Noticias*, Lima. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/minagri-pbi-agropecuario-creceria-por-encima-del-3-este-ano--21810>

MINCETUR (2019). *Reporte Regional de Comercio*. Lima. Consulta 11 de octubre del 2020. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31376/22010\\_12\\_ESTADOS\\_UNIDOS.pdf20180706-19116-11ce625.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31376/22010_12_ESTADOS_UNIDOS.pdf20180706-19116-11ce625.pdf)

Mondelez International (2020). *Snacking made right 2020 ESG Report*. EE. UU. Consulta 14 de junio del 2021. Recuperado de [https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Snacking-Made-Right/SMR-Report/2020/2020\\_MDZ\\_Snacking\\_Made\\_Right\\_Report.pdf](https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Snacking-Made-Right/SMR-Report/2020/2020_MDZ_Snacking_Made_Right_Report.pdf)

Nielsen Company (2016). El 49% de los peruanos siguen dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar en Latinoamérica. Lima, 5 de noviembre del 2016. Consulta: 11 de octubre del 2020. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>

Nielsen Company (2015). Estilos de vida generacionales. Consulta: 8 de noviembre del 2020.

Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

REYES, José. Octógonos serán obligatorios desde mañana, ¿Cuánto será la multa que recibirá quien incumpla? (2019, 16 de junio) *Diario Gestión*. Lima, Perú.

<https://gestion.pe/peru/octogonos-seran-obligatorios-lunes-casos-debera-fijarse-advertencia-270140-noticia/?ref=gesr>

