

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRÁTEGICO DEL SECTOR DE MERCADO DE
SNACKS EN PERÚ**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de
BACHILLERA EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERIA
INDUSTRIAL**

AUTORA:

Angelita Juliane Quispe Chuquiyaauri

ASESOR:

Eduardo Nicolas Kieffer Begazo

Lima, Julio, 2020

RESUMEN

El mercado de snacks en el Perú tiene una considerable participación entre el sector no primario, muchas empresas con gran posicionamiento presentan versiones de productos con muchas ventas al año. Ante ello, se desarrolla la investigación de este mercado de manera de proporcionar un diagnóstico su estado y la factibilidad de nuevos ingresos a este. Para ello se realiza un estudio en el micro entorno y macro entorno, en este se utiliza modelos estratégicos como las cinco fuerzas de Porter y los conceptos de E. Jerome McCarthy de las 4 P's de marketing. En este se identifica que el entorno es aceptable para desarrollarse y plantearse objetivos de mayor riesgo de manera de aprovechar las oportunidades encontradas. Además, se encontró que es necesario realizar estrategias dirigidas al producto como lo son el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los ya existentes, ello debido a que una ventaja que se puede obtener, sobre los productos ya existentes con gran acogida, es mejorando la calidad, inocuidad y beneficios del producto. Por último, se determina que es necesario estudiar las tendencias o hábitos actuales, de manera de centrarse en un desarrollo de producto más apegado a lo que solicite la demanda actual o satisfacer un nicho de mercado.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	i
INDICE DE TABLAS	iv
INDICE DE FIGURAS	v
INTRODUCCIÓN	vi
1 Análisis del Macroentorno.....	1
1.1 Factores relevantes para el análisis del macro entorno	1
1.1.1 Factor Económico.....	2
1.1.2 Factor Social.....	4
1.1.3 Factor Tecnológico.....	4
1.1.4 Factor Ecológico.....	6
1.1.5 Factor Legal.....	7
1.1.6 Matriz MADE.....	9
1.1.7 Conclusiones del macro entorno.....	15
2 Análisis del Microentorno	17
2.1 Poder de negociación de los compradores	17
2.2 Poder de negociación de los proveedores	18
2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	18
2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	18
2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	19
2.6 Estrategia genérica competitiva	20
2.7 Matriz MADI	21
2.8 Conclusiones del micro entorno.....	25
3 Análisis del sector industrial de snacks en el Perú	27
3.1 Los clientes	27
3.2 Productos sustitutos	28
3.3 Insumos y proveedores	29
3.4 Canales de distribución utilizados	29

3.5	Principales participantes en el mercado	30
4	Planeamiento estratégico	32
4.1	Visión.....	32
4.2	Misión	33
4.3	Análisis FODA y Definición de Estrategias	33
4.4	Objetivos Estratégicos	38
5	Conclusiones.....	39
6	Bibliografía.....	40

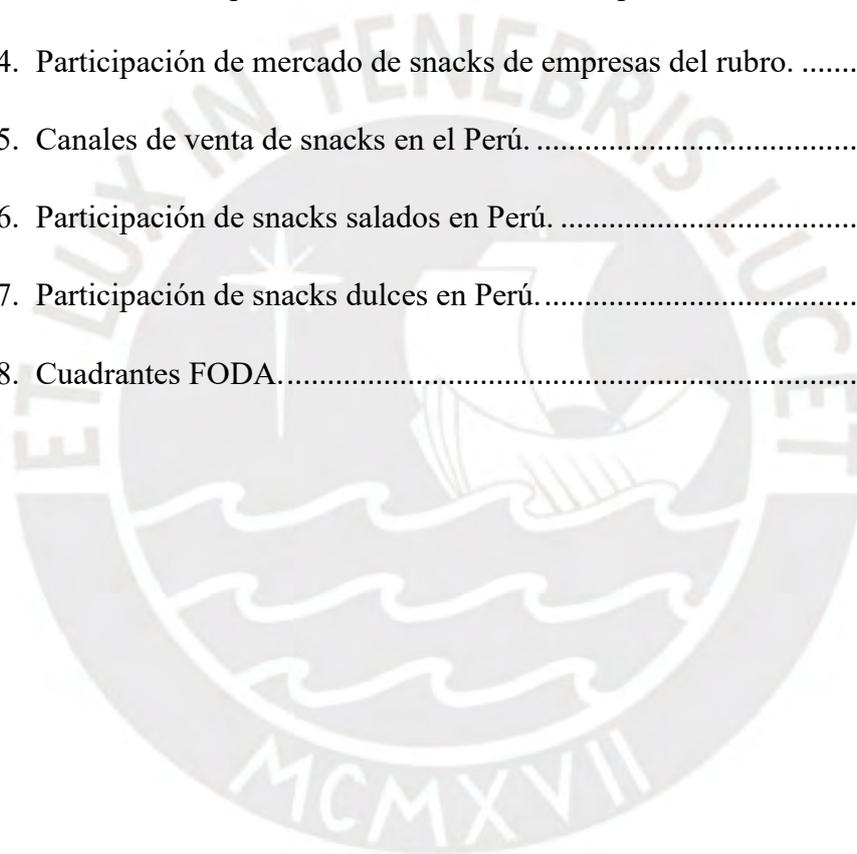


INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores MADE.....	10
Tabla 2. Leyenda matriz MADE	11
Tabla 3. Relación entre factores.	11
Tabla 4. Resultados según peso otorgado de factores.	12
Tabla 5. Factores importantes.....	15
Tabla 6. Variables que afectan en mayor medida al sector	16
Tabla 7. Efecto del entorno en las 4 P's de Marketing.....	17
Tabla 8. Factores MADI.....	22
Tabla 9. Leyenda matriz MADI	22
Tabla 10. Relación entre factores	23
Tabla 11. Resultados según peso otorgado de factores.	24
Tabla 12. Factores importantes.....	26
Tabla 13. Categorías que afectan en mayor medida al sector	26
Tabla 14. Efecto del entorno en las 4 P's de Marketing.....	27
Tabla 15. Oportunidades, Amenazas, Fortaleza y Debilidades.....	33
Tabla 16. Oportunidades vs Fortalezas.	34
Tabla 17. Oportunidades vs Debilidades.....	36
Tabla 18. Amenazas vs Fortalezas.	37
Tabla 19. Amenazas vs Debilidades.....	37

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Manufactura No Primaria – Alimentos y Bebidas – Cacao, Chocolate y Productos de Confeitería-2017-2019.	3
Figura 2. Evolución de ventas del sector confitería.	3
Figura 3. Encuesta de Opinión Pública en Lima Metropolitana.	9
Figura 4. Participación de mercado de snacks de empresas del rubro.	20
Figura 5. Canales de venta de snacks en el Perú.	30
Figura 6. Participación de snacks salados en Perú.	31
Figura 7. Participación de snacks dulces en Perú.	32
Figura 8. Cuadrantes FODA.	33



INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo de investigación, se desarrollará el estudio estratégico del mercado de snacks, para ello se realizará el estudio del macro entorno con la aplicación de un análisis PESTEL de los factores críticos que denoten correctamente la situación actual del mercado. Luego se analizará las variables internas que afectan al mercado con el uso del modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, en la cual se denotará el impacto de cada fuerza respecto al rubro de snacks en el Perú. Después, se realizará el estudio de la parte técnica del mercado, acerca de que insumos se requieren, que tecnología son las que usualmente se requieren para la industria y que nuevos desarrollos en esta existen. Además, se detallará aquellos principales canales de distribución de los productos existentes en el mercado de snacks. Se profundizará con el estudio de los principales actores en el rubro snacks en el Perú, con el fin de encontrar la congruencia en ellos y generar las conclusiones respectivas. Finalmente, se analizarán las fortalezas, oportunidades y debilidades con la matriz FODA, la cual es una herramienta propicia para la posterior generación de estrategias que demuestren que la inversión en este mercado es factible, lo cual será justificado con todo lo anterior que será plasmado en resultados en las conclusiones.

1 Análisis del Macroentorno

Actualmente, los snacks dulces se componen por confitería, helados, galletas dulces y pastelería, y en el mundo abarcan el 21% de las ventas de alimentos envasados, además genera uno de los mayores márgenes en la industria, según Euromonitor International (2015). También, más del 79% de hogares en el mundo consumen snacks y esta se incrementa en 3% con referencia al año pasado, según lo afirmado por Perú Retail (2019).

Respecto a la situación nacional el consumo de snacks realiza movimientos de 150 millones de dólares al año, además en los últimos años los productos que no son tradicionales han tenido un incremento de aceptación en el consumo y demanda, según lo manifestado por el gerente comercial de Inka Crops, Ignacio Garaycochea.

En el Perú existe una gran tendencia a comer saludable, por lo que la demanda por productos saludables ha aumentado. A partir de ello surge el incremento de consumo de snacks saludables, el cual abarca el 50% en consumo entre los diferentes tipos de snacks que no tienen la cualidad de beneficioso para la salud, según AiniaForwards, Centro Tecnológico ubicado en España que realiza consultorías respecto al rubro alimenticio.

Basado en lo anterior, se puede deducir que el sector snacks va en crecimiento; sin embargo, ante la posibilidad del cambio de situación se realizará el análisis PESTEL del macroentorno con el enfoque en el estudio de los factores más críticos.

1.1 Factores relevantes para el análisis del macro entorno

Los factores críticos para el sector se definen de acuerdo al impacto que ocasionan en el sector, ya sea por un cambio de paradigma ante los productos de snacks saludables actuales, normas culturales que definen que puede o no comprar el consumidor, la forma de vida que

lleva y la accesibilidad que tiene para abastecerse de ciertos productos, además, fisiológicamente, la edad del consumidor influye en su decisión de adquirir un producto o servicio.

Por ello se realizará el estudio de los factores económicos, ya que nos dice el estado de la relación de su producción y el retorno esperado en este; el factor social, por los cambios de hábitos o nuevas tendencias de los clientes o potenciales consumidores, lo cual ayuda a dirigir correctamente las nuevas innovaciones de productos en el sector; y el factor tecnológico, ya que los nuevos desarrollo o mejoras ya sea en los procesos o nuevas máquinas para mejorar la producción en el mercado, son correctos indicadores de que el mercado se encuentra en un buen estado con intentos de crecer establemente.

1.1.1 Factor Económico.

En la Gerencia Central de Estudios Económicos del Banco Central de la Reserva, nos muestran la situación en producción del rubro manufactura no primaria de alimentos y bebidas, específicamente de confitería y chocolate, la primera siendo parte del sector snack, es estacional. La gráfica denota que existe una secuencia estacional en la producción, siendo los picos los meses de agosto y los más bajo los meses entre enero y febrero. Los grandes incrementos en el mes de agosto se debieron al aumento de consumo en los hogares peruanos y a las mayores exportaciones de productos no tradicionales, según lo informó el INEI (2019). Respecto al bajo crecimiento en el mes de enero de este año, es debido a que la producción no primaria en general disminuyó en 3.77% por menores incrementos en la demanda interna, según lo detallado por el INEI extraído por el diario Gestión (2019)

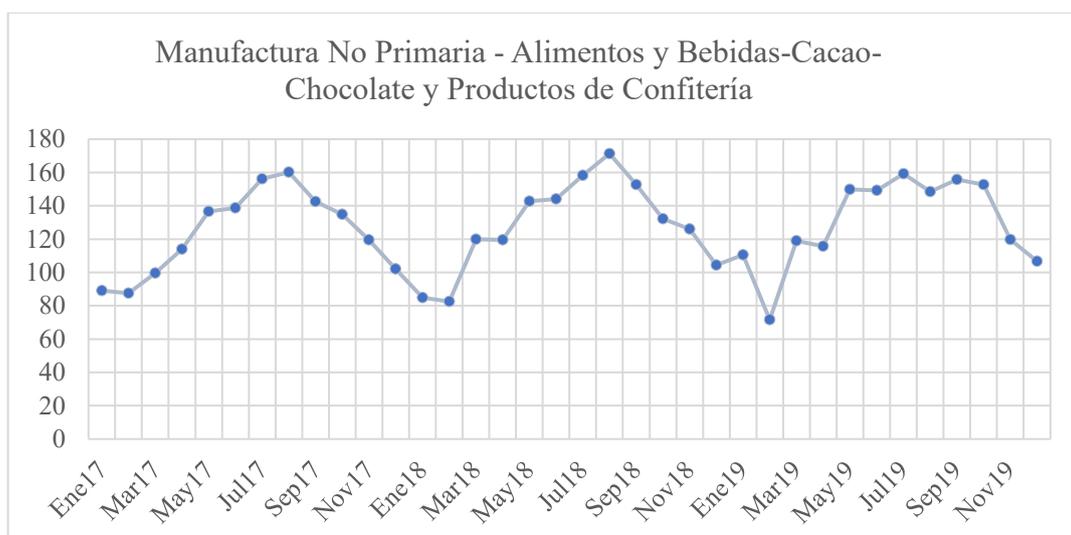


Figura 1. Manufactura No Primaria – Alimentos y Bebidas – Cacao, Chocolate y Productos de Confitería-2017-2019.

Tomado de BCR (2019) Manufactura no Primaria – Alimentos y Bebidas.

Respecto a la evolución anual del sector de confitería en Perú, se muestra que ha existido un incremento anual promedio de 8% del 2005 al 2019, según se encuentra detallado en Euromonitor (2019). Ello muestra que es favorable incursionar en este rubro. A continuación, se muestra la gráfica con la evolución de ventas de los últimos 14 años.

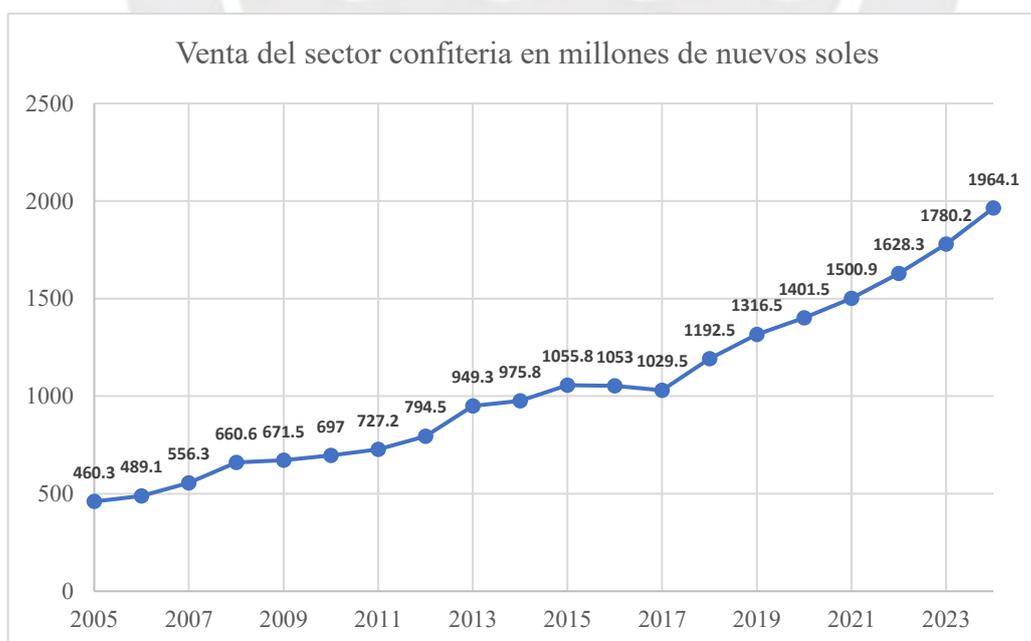


Figura 2. Evolución de ventas del sector confitería.

Tomado de Euromonitor (2019) Evolución de Ventas Sector Confitería.

1.1.2 Factor Social.

Existe una gran demanda en el mercado de snacks en el Perú dirigido especialmente al consumo de aquellos snacks con contenido natural, debido a que en el Perú se encuentran ingredientes con mucha variedad como granos andinos, frutas, vegetales, entre otros, según la Oficina Comercial del Perú – Ocex, informado por el diario Gestión (2019). El principal motivo del crecimiento del mercado de snacks es debido a que la población tiene un estilo de vida más acelerado y específicamente en consumo de snacks saludables, es debido a que la mayoría de la población toma mayor conciencia de ingerir productos más saludables.

Los consumidores de snacks tienen diversos factores de compra al momento de adquirir un snack como de buscar un producto fresco (75%), que el snack contenga vitaminas y minerales (58%), que contengan ingredientes naturales (57%) y que sea a base de granos enteros (44%). Además, el consumidor incrementaría el pago de los productos de snacks con el fin de que sean más saludables para ellos, según lo detallado por el diario Gestión (2019)

1.1.3 Factor Tecnológico.

El sector de snacks con el fin de mejorar sus productos y convertirlos en opciones más saludables, invierten en nuevas tecnologías que ayuden a desarrollar un producto libre octógonos como la empresa Inka Chips lo viene implementando, según el gerente comercial de Inka Crops, Ignacio Garaucochea (2019).

Las industrias del rubro o relacionadas a producción de productos alimenticios ha ocasionado la existencia de muchas empresas para el aprovisionamiento de equipos y maquinarias del sector. Además, debido a la variedad de ofertantes, se busca llamar la atención de clientes sobresaliendo en altos estándares de calidad, optimización de procesos, optimización de diseño y políticas estrictas de reducción de mermas, según lo informado por

el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018: 6-7). Esto demuestra que el sector de alimentos, que engloba al de snacks, está creciendo y una de las razones es debido a que las barreras de entrada respecto a la obtención de equipos, que antes era muy difícil conseguir debido a una menor cantidad de proveedores y precios mayores, ahora es más accesible.

Los sectores agroexportadores y agroindustriales han tenido un desarrollo grande, lo cual ha incentivado que se creen más empresas que puedan proveer equipos especializados y complejos para la función del procesar verduras, frutas, granos o cereales, que son insumos para productos envasados, cuyo procesamiento con estas máquinas puede agregarle valor dependiendo del proceso al cual se desee ejecutar que al final le agregue valor, debido a que el cliente lo aprecie. También, debido al gran desarrollo de esos sectores, la inocuidad y presentación de los productos ha generado una mayor dedicación en mejora a la cadena de valor, por lo cual favorece a que empresas grandes del país les proporcionen soluciones completas que brindan mayor beneficio a los sectores agro, según lo informado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018: 9). De esta manera, atrae mayor inversión para el apoyo de nuevos empresarios que encontraron oportunidad de estar desarrollándose en este sector y que buscan crecer más.

Las empresas del sector buscan mejorar su productividad, por ello, realizan fuertes inversiones para disminuir las operaciones manuales y automatizar para producir a gran escala con menores recursos. La inversión para un mejor desarrollo tecnológico en las empresas ha ocasionado una menor dependencia en mano de obra especializada y ha impulsado que ha una mayor oferta para la atención de mercados internacionales. Entre las maquinarias principales utilizadas para el procesamiento de alimentos se encuentran la despulpadora, para la extracción de la pulpa de frutas, hortalizas y vegetales; partidoras, para partir insumos de cáscara dura; marmitas, para cocciones de alimentos en grandes cantidades; secadoras, para el secado de alimentos vegetales, frutas y carnes; deshidratadoras, para evaporar el agua que los alimentos

contienen; molidoras de grano, utilizadas para triturar granos y pulverizarlos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2018: 9:11). Las empresas deben tener en cuenta, que al invertir en maquinaria para aumentar la producción o calidad del producto obtendrán un retorno debido a ahorro en tiempo, mano de obra y dinero. Además, se le abrirán mayores oportunidades para impulsar su venta en una mayor escala y en el mercado internacional.

Respecto a los envases y embalajes utilizados en la industria de alimentos se busca principalmente la preservación de los alimentos que contendrá. Los envases más utilizados en el Perú son los de plástico; sin embargo, en el país existe una gran diversidad de materiales como papel o laminados. Se utilizan diferentes procesos de embalaje como la aplicación del calor o presión, otros como soplado, extrusión, termoformado e inyección. En la industria de alimentos 55% utiliza envases flexibles, los cuales son aquellos fabricados con materiales flexibles, que lo hacen más hermético y ligero, estos deben aislarlo de componentes externos, ayudar a su fácil transporte y exhibición del producto. Entre los productos que utilizan envases flexibles se encuentra 11% snacks, 11% cereales, 13% productos horneados y 15% productos cárnicos. Los productos son importados y exportados, respecto a la exportación en su mayoría sus principales destinos son Estados Unidos, Canadá y México (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2018: 12:14). Ello significa, que hay una oportunidad abierta para la exportación de alimentos, ante ello, se debe siempre mantener un balance entre el empaque y la inocuidad del alimento, ya que algunos envases no son muy prolijos y pueden contaminar a los alimentos.

1.1.4 Factor Ecológico.

En los últimos años, se busca reducir el impacto ambiental en las diferentes actividades humanas, respecto a la industria alimentaria la FAO ha comunicado sobre los objetivos que se debe tener al implementar sistemas sostenibles de producción de los alimentos, uno de ellos es

incrementar la productividad y producción, que debe ir de la mano junto con el siguiente objetivo que es disminuir la contaminación y los efectos de desgaste de los recursos, por último, y complementando los anteriores objetivos, es que haya viabilidad económica y social. Para ello, la FAO incentiva a que se cambien los procesos tradicionales de la producción de alimentos y que se busque nuevas técnicas que beneficien ecológicamente y socialmente, de manera de usar eficientemente los recursos naturales como la energía, cabe resaltar que todo ello debe estar ligado con medidas implantadas por el gobierno. (FAO 2005).

Una empresa puede asegurar su compromiso de implementar correctas políticas ambientales con un Sistema de Gestión Ambiental, además que incentiva a un mejor desarrollo de problemas ambientales en su empresa, mejora el control de entradas y salidas de materiales o recursos, incrementa su competitividad con una mejor imagen, también, ayuda a un mejor control de los costos (Instituto para la calidad, 2013).

1.1.5 Factor Legal.

En el Perú existen derechos de alimentación llamados Derecho Humano a la Alimentación Adecuada (DHAA), las obligaciones legales que tiene el Estado para hacer cumplir estos derechos se muestran en dimensiones, que son los hábitos de consumo saludables y aceptables culturalmente con cantidad y calidad adecuada, el alcance de los sistemas de comercialización y producción sean adecuados para todos, las familias deben tener el sustento económico adecuado para adquirir alimentos, el país debe contar con un sistema de protección para los más vulnerables como niños, discapacitados y ancianos, y que los alimentos sean sostenibles para generaciones futuras (Sociedad Peruana De Derecho Ambiental 2015: 13).

Cada dimensión del DHAA está respaldada por varias leyes. La dimensión de accesibilidad está soportada por la Ley N° 26842, en la cual se indica que todo ciudadano debe recibir una alimentación saludable y estas deben cubrir las necesidades biológicas, ello debe

estar respaldado por el Estado con iniciativas que lo garanticen. También, dentro de esta dimensión se encuentra la Ley N° 27240 que asegura la correcta lactancia materna. Respecto a la dimensión de disponibilidad lo respalda la Ley N° 26505 que garantiza la integridad de las propiedades terrenales de las comunidades agrícolas, luego la Ley N° 29338 que asegura una gestión adecuada de los recursos hídricos y regulación de su uso, después la Ley N° 27360 la cual establece la promoción de la inversión agraria a través de beneficios laborales y tributarios. La dimensión de sostenibilidad, se soporta por la Ley N° 1062 que garantiza que el consumidor se le destine un producto alimenticio con inocuidad para no afectar negativamente la salud de las personas. (Sociedad Peruana De Derecho Ambiental 2015: 21-23). El estado ha tomado estrategias y ha realizado avances con el fin de cumplir con este derecho, existe una centralización de ello, por lo que se afecta en gran cantidad los ciudadanos rurales. Ante ello, las empresas del sector alimenticio deben ayudar al cumplimiento de estos derechos ofreciendo sus productos con calidad, inocuidad, que además no sean perjudiciales para la salud, si no por lo contrario contribuya a luchar contra los problemas de la salud como la desnutrición.

Por otro lado, la ley de los octógonos busca que las empresas muestren al consumidor el contenido de sustancias que pueden afectar a la salud, ante ello las empresas se adaptaron respecto a una correcta etiqueta para bajar el riesgo legal (Semana Económica, 2019).

Ante la nueva normativa de los octógonos, los el 38% de los consumidores se informa más sobre los componentes del producto a consumir, lo cual muestra un 10% más del 2018 al 2019. Respecto a cómo influencia los octógonos en la decisión de la compra el 64% de los consumidores consume menos de los productos con octógonos (Pulso Perú, 2019). Por ello, es necesario que las empresas de productos alimenticios inviertan en mejorar su tecnología en nuevos procesos que ayuden a la reducción de componentes perjudiciales para la salud, de manera que el volumen de ventas con el que acostumbraban no disminuya y por lo tanto afectar en sus ingresos.

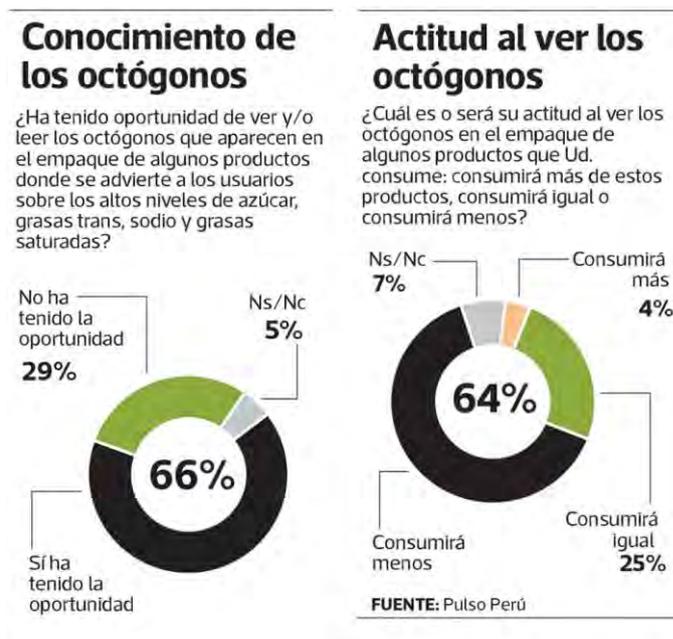


Figura 3. Encuesta de Opinión Pública en Lima Metropolitana.

Tomado de Datum Internacional (2019) Encuesta de opinión pública en Lima Metropolitana.

1.1.6 Matriz MADE

Para generar un diagnóstico externo se utilizará la herramienta de Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE), esta permite una evaluación cuantitativa del entorno e identifica las amenazas y oportunidades que nos ayudaran previo análisis a obtener estrategias.

Primero, a partir del análisis PESTEL se obtiene factores los cuales serán evaluados en una matriz según su afectación a las 4 P's de Marketing producto, precio, plaza y promoción, además se indicará si el factor es negativo, muy negativo, neutral, positivo o muy positivo respecto al efecto que tiene en el sector. A continuación, se muestra la matriz armada para lo cual se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 1.
Factores MADE

Sector de snacks en el Perú				LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES				
n	Tipo Entorno	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	O	P	MP
1	E. General	Social	Estilo de vida de los peruanos es más acelerado	X			X				X	
2	E. General	Social	Mayor conciencia en las personas en consumir saludable	X			X				X	
3	E. General	Social	Incremento de consumo de snacks saludables	X	X		X				X	
4	E. General	Tecnológico	Mayores proveedores de equipos y maquinaria para proceso de alimentos	X		X						X
5	E. General	Tecnológico	Mayor competitividad en inocuidad, calidad y presentación de productos alimenticios	X								X
6	E. General	Tecnológico	Mayor automatización de las empresas de productos alimenticios	X								X
7	E. General	Tecnológico	Diversidad en procesos de embalaje en el país	X	X		X				X	
8	E. General	Ecológico	Incentivación de menor impacto ambiental en el mundo			X	X				X	
9	E. General	Ecológico	Certificaciones que garanticen compromiso con la preservación del ambiente	X	X		X				X	
10	E. General	Jurídico	Derechos de alimentación no son cumplidos en totalidad por el Estado	X		X			X			
11	E. General	Jurídico	Ley de octógonos motiva a que 64% de consumidores compren los productos que no contengan esta etiqueta.	X			X	X				
12	E. General	Económico	Producción del sector confitería y chocolatería es estacional			X	X		X			
13	E. General	Económico	Crecimiento anual positivo del sector confitería		X	X	X					X

Tabla 2.

Leyenda matriz MADE

LEYENDA	
PO	Producto
PE	Precio
PA	Plaza
PR	Promoción
MN	Muy Negativo
N	Negativo
O	Neutral
P	Positivo
MP	Muy Positivo

Una vez obtenidos los factores y evaluadas las afectaciones en las 4P's y negatividad o positividad se realiza la comparación entre los factores, de ello se obtiene si tienen relación entre ellos o no, si tienen relación se colocará uno, de lo contrario será cero. A continuación, se muestra la matriz relacional de los factores para lo cual se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 3.

Relación entre factores

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Estilo de vida de los peruanos es más acelerado	2	2.56%		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
2	Mayor conciencia en las personas en consumir saludable	2	2.56%	0		1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	Incremento de consumo de snacks saludables	3	3.85%	1	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
4	Mayores proveedores de equipos y maquinaria para proceso de alimentos	6	7.69%	1	1	1		1	1	0	0	0	1	0	0	0
5	Mayor competitividad en inocuidad, calidad y presentación de productos alimenticios	6	7.69%	1	1	1	0		1	1	0	0	1	0	0	0
6	Mayor automatización de las empresas de productos alimenticios	4	5.13%	1	1	1	0	0		1	0	0	0	0	0	0
7	Diversidad en procesos de embalaje en el país	4	5.13%	1	1	1	1	0	0		0	0	0	0	0	0

8	Incentivación de menor impacto ambiental en el mundo	9	11.54%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
9	Certificaciones que garanticen compromiso con la preservación del ambiente	7	8.97%	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
10	Derechos de alimentación no son cumplidos en totalidad por el Estado	7	8.97%	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0
11	Ley de octógonos motiva a que 64% de consumidores compren los productos que no contengan esta etiqueta.	7	8.97%	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
12	Producción del sector confitería y chocolatería es estacional	10	12.82%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
13	Crecimiento anual positivo del sector confitería	11	14.10%	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

A partir de la anterior matriz se obtienen los pesos, los cuales ayudan a obtener la prioridad de los factores y se determinan las oportunidades y amenazas. Aquellos con resultado positivo son oportunidades y aquellos con resultado negativo serían las amenazas. A continuación, se muestra los resultados para lo cual se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 4.

Resultados según peso otorgado de factores.

Sector de snacks en el Perú		LAS 4 P'S MKT									EVAL. FACTORES		
n	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	0	P	MP	W	Valor	Total
1	Estilo de vida de los peruanos es más acelerado	X			X				X		2.56%	1	0.0256
2	Mayor conciencia en las personas en consumir saludable	X			X				X		2.56%	1	0.0256

3	Incremento de consumo de snacks saludables	X	X		X					X		3.85%	1	0.0385
4	Mayores proveedores de equipos y maquinaria para proceso de alimentos	X		X							X	7.69%	2	0.1538
5	Mayor competitividad en inocuidad, calidad y presentación de productos alimenticios	X									X	7.69%	2	0.1538
6	Mayor automatización de las empresas de productos alimenticios	X									X	5.13%	2	0.1026
7	Diversidad en procesos de embalaje en el país	X	X		X						X	5.13%	1	0.0513
8	Incentivación de menor impacto ambiental en el mundo			X	X						X	11.54%	1	0.1154
9	Certificaciones que garanticen compromiso con la preservación del ambiente	X	X		X						X	8.97%	1	0.0897
10	Derechos de alimentación no son cumplidos en totalidad por el Estado	X		X				X				8.97%	-1	-0.089

11	Ley de octógonos motiva a que 64% de consumidores compren los productos que no contengan esta etiqueta.	X			X	X					8.97%	-2	-0.179
12	Producción del sector confitería y chocolatería es estacional			X	X		X				12.82%	-1	-0.128
13	Crecimiento anual positivo del sector confitería	X	X	X					X		14.10%	2	0.2821

Las amenazas identificadas son la producción del sector confitería es estacional, lo cual podría ocasionar ventas bajas en épocas de enero a marzo; luego se encontró como amenaza a la ley de octógonos ello debido a que ha incrementado ventas en muchas empresas del sector, ya que la mayoría de productos a ofrecer en el sector confitería contiene azúcar en grandes cantidades en caso de snacks dulces y sodio en caso de snacks salados; luego está que los derechos de alimentación no son cumplidos en totalidad por el Estado, lo cual perjudica como imagen internacional y así afectaría a las exportaciones.

Las oportunidades identificadas se pueden agrupar entre una buena tendencia al consumo de snacks y una inclinación a que estos sean saludables, por lo que es una oportunidad para que las empresas puedan crear mayor variedad de productos para este tipo de consumidores, además que ayudaría con las bajas de ventas de snacks no saludables debido a los octógonos. También, existe una gran oportunidad en la adquisición de equipos y maquinaria, debido a que actualmente existen mayores proveedores. Después, existe una gran oportunidad en mejorar

una imagen respecto a ser responsable con el ambiente con certificaciones y optando entre los diferentes tipos de empaque por uno eco amigable.

1.1.7 Conclusiones del macro entorno.

A partir del análisis de los factores en la matriz MADE se obtuvo un indicador de diagnóstico externo de 0.64, el cual indica que es un entorno favorable para el sector de snacks, por lo que este entorno es adecuado para plantear objetivos con altos riesgos aprovechando en su totalidad las oportunidades y sin quitar de la vista las amenazas.

Los factores que más afectan al sector son el crecimiento anual positivo de ventas del sector; la mayor competitividad en inocuidad, calidad y presentación, y la preferencia del 64% de consumidores por productos sin octógonos; los dos primeros resultando como oportunidades y el último como amenaza, siendo también esta amenaza la que mayor impacto tiene en el sector con 44.87%. Que se tenga un mayor impacto de un factor amenaza en un entorno favorable no es malo, significa que se debe focalizar en esa amenaza en específico y debido a que ya se encuentra identificada plantear estrategias alrededor de ella de manera de disminuir su efecto o convertirla a favor. A continuación, se muestran los factores importantes para lo cual se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 5.

Factores importantes

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/A
1	Crecimiento anual positivo del sector confitería	0.2821	27.12%	OPORTUNIDAD
2	Ley de octógonos motiva a que 64% de consumidores compren los productos que no contengan esta etiqueta.	-0.1795	44.87%	AMENAZA
3	Mayor competitividad en inocuidad, calidad y presentación de productos alimenticios	0.1538	14.79%	OPORTUNIDAD

Las variables del entorno que más afectan al sector son el Legal o Jurídico, Tecnológico y Ecológico. Ello quiere decir que el sector se mueve con mayor significancia cuando surgen cambios en los factores antes mencionados. El resultado muestra que de estos tres factores el que sobresale es el Tecnológico, ello debido a que hay mayor accesibilidad del mercado a la obtención de maquinarias y equipos que incrementen no solo su productividad, si no que incrementen la inocuidad y calidad con equipos de control exhaustivo, de manera que genere un producto bueno con el stock necesario gracias procesos eficientes y que las empresas sean competitivas en el mercado. A continuación, se muestran las variables más afectadas, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 6.

Variables que afectan en mayor medida al sector

N	Variables Importantes:	Oportunidad	Riesgo	Valor Final
1	Tecnológico	0.4615	0	0.4615
2	Jurídico	0.0000	-0.26923	-0.2692
3	Ecológico	0.0000	-0.26923	-0.2692

En los resultados se observa que la promoción y el producto son los que tienen un mayor efecto en el sector, por ello debe realizar un mejor desarrollo de productos y debido a que hay una mayor tendencia saludable y se desea no chocar con la ley de los octógonos, estos deben ser beneficiosos para la salud. La promoción de snacks que tienen octógonos debe ser mostrando estos en gran tamaño, por lo que los clientes pueden desanimarse de comprar el producto, ante ello si se promociona un snack saludable se puede resaltar todos los beneficios y que es libre de octógonos. Por ello se recomienda que el sector se incline por un mayor desarrollo y producción de snacks saludables. A continuación, se muestran la afectación en las 4 P's de Marketing, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 7.

Efecto del entorno en las 4 P's de Marketing.

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0.6410	70.42%	-0.2692	29.58%	0.9103
2	Precio	0.4615	100.00%	0.0000	0.00%	0.4615
3	Plaza	0.5513	71.67%	-0.2179	28.33%	0.7692
4	Promoción	0.6282	67.12%	-0.3077	32.88%	0.9359

El mercado se denota adecuado para un posible producto a ingresar a este rubro, y con una búsqueda adecuada de innovación del producto que se incline a las nuevas tendencias como lo son las presentaciones saludables, el producto tendría una gran aceptación.

2 Análisis del Microentorno

2.1 Poder de negociación de los compradores

El misterio de salud asume un gran compromiso de informar a los clientes sobre los productos que consumen, por ello fue implementada la Ley N° 30021, que denota mediante marcas octogonales los insumos no saludables conformados dentro del producto. Bajo esta ley se promueve el menor consumo de productos dañinos para la salud, según precisó Ricardo Oie, gerente de Expert Solution de KWP. Ante esta situación el ciudadano peruano se encuentra con un mayor poder, ya que los snacks, que regularmente se encuentran en el mercado son aquellos con altos en azúcar, sodio, grasas saturadas, grasas trans. Ello ocasiona que el consumidor sé de cuenta de lo que comprará y piense dos veces antes de adquirir un producto no saludable o elegir uno que si lo es. Por lo que, puede beneficiar a empresas que presentan opciones saludables y perjudicar a aquellos que no. Sin embargo, existe mucha variedad presente de

snacks en los canales de venta por lo que no será mucha la afectación. Entonces ante esto se concluye que el poder de negociación de los compradores tiene un riesgo medio.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos los cuales integran a los productos ofrecidos por el mercado de snacks son muy variados, entre los snacks dulces y saludables pueden ser los insumos principales como frutas frescas, frutas deshidratadas, semillas, legumbres. Además, los insumos a adicionar para saborizar está sucralosa, sacarina, stevia, miel. Por ello, el poder de negociación de los proveedores no es muy alto, ya que existen diversos proveedores y la empresa no solo depende de un insumo si no de varios, que pueden ser proporcionados por uno o varios proveedores según le sea más conveniente.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos se pueden encontrar aquellos aperitivos que no ingresan dentro de snacks saludables como chocolates, cereales y barras energéticas. Los cereales y barras energéticas tienen sus presentaciones saludables lo cual puede conllevar a que sea un riesgo medio con respecto a disminuir ventas de este mercado. Sin embargo, la mayoría de los snacks saludables a comparación de las presentaciones saludables de los otros productos están actualmente a un mayor alcance del público como en supermercados o máquinas expendedoras saludables, por lo que en general se concluye que es una amenaza baja.

2.4 Amenaza de nuevos competidores

Pueden ingresar nuevas variedades de snacks en sus versiones naturales, actualmente las marcas más comerciales del sector alimenticio han lanzado sus versiones saludables, *light o*

zero, ello debido a que parte significativa de la población están interesados en alimentos bajos en calorías, grasas saturadas y azúcar, ante esto buscan opciones más saludables para su dieta. Debido a esta corriente saludable, muchas personas se percatan y toman conciencia de que su alimentación no es saludable, 36% están dispuestos a mejorar sus hábitos alimenticios totalmente y el 59% en forma parcial. (DATUM, 2016).

En base a lo anterior, se puede decir que la amenaza de los nuevos competidores es media, ya que existe un cambio de las empresas a generar nuevos productos saludables dentro del rubro y dentro de estos están las marcas ya posicionadas, entonces es una amenaza alta ya que podría desplazar totalmente de sus ventas a una empresa que solo ofrece productos saludables por no ser tan reconocida.

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

El principal mercado de snacks se encuentra en EE.UU., y busca ampliar su oferta para atender la demanda en el Perú, con la inserción de snacks con ingredientes naturales, entre estos aquellos que contienen frutas, manifestó la Oficina Comercial del Perú (Ocex) en Miami. (Diario Gestión, 2019)

Ante ello existe avistamiento de fuertes entradas de nuevos competidores de productos de tipo snack, los cuales ingresan por exportación de empresas norteamericanas ya establecidas, las cuales como estrategia podrían ofrecer estos productos a menor precio de los productos peruanos ya existentes dentro del rubro. Por ello, se concluye que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta.

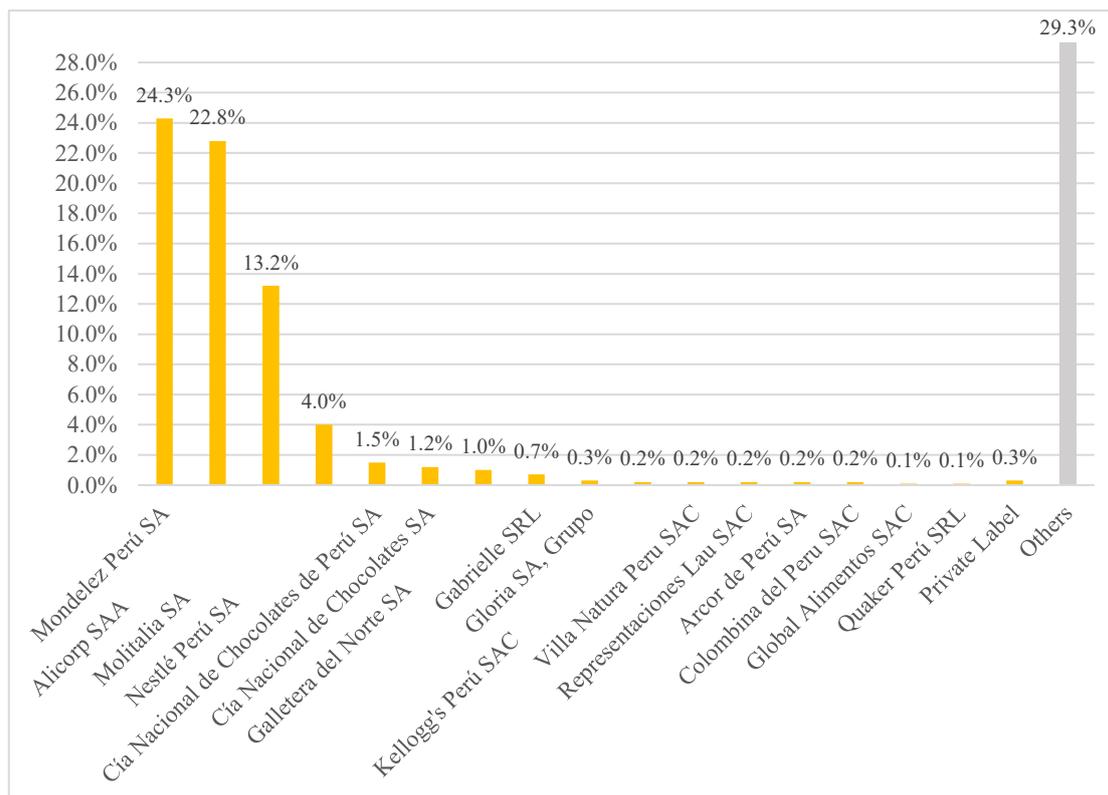


Figura 4. Participación de mercado de snacks de empresas del rubro.

Tomado de Euromonitor (2019) Participación según ventas.

2.6 Estrategia genérica competitiva

La estrategia genérica competitiva utilizada por las diversas empresas del sector de snacks es la diferenciación, debido a que es un mercado grande y fuerte, en ella realizan la innovación de productos, utilizando nuevos insumos, o innovando en los procesos que ayudan a incrementar la inocuidad y calidad de los productos. Las empresas del rubro intentan mostrar

de la mejor calidad posible sus productos y algunas empresas hasta buscan ofertar con presentaciones ecológicas (Diario Gestión 2019).

Según un estudio de Worldpanel (2016), el 7% de las innovaciones que realizan las empresas sobre sus productos son disruptivas y tienen éxito por el sabor y nueva presentación. Esta estrategia de innovación disruptiva puede llegar hasta abarcar 60000 hogares para la compra del producto generado.

Por otro lado, aunque en otros mercados una estrategia común sea bajar los precios, las actuales presentaciones de snacks en los diferentes supermercados del Perú muestran que los precios son similares.

2.7 Matriz MADI

Para generar un diagnóstico externo se utilizará la herramienta de Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno (MADI), esta permite una evaluación cuantitativa del ámbito interno e identifica las fortalezas y debilidades que nos ayudaran previo análisis a obtener estrategias.

Primero, a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter se obtiene factores identificados entre carencias, capacidades, incapacidades y recursos, los cuales serán evaluados en una matriz según su afectación a las 4 P's de Marketing producto, precio, plaza y promoción, además se indicará si el factor es negativo, muy negativo, neutral, positivo o muy positivo respecto al efecto que tiene en el sector. A continuación, se muestra la matriz armada, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 8.

Factores MADI

Sector de snacks en el Perú			LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES				
n	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	O	P	MP
1	Carencias	Desarrollo de productos saludables en el sector	X					X			
2	Capacidades	Promociones visibles a los clientes	X			X					X
3	Recursos	Maquinarias y equipos para incrementar productividad	X								X
4	Recursos	Variedad de materias primas y proveedores	X			X					X
5	Carencias	Empaques eco amigables	X			X		X			
6	Capacidades	Automatización de procesos	X	X						X	
7	Recursos	Innovación de producto	X			X				X	
8	Recursos	Procesos de producción eficientes	X							X	
9	Incapacidades	Totalidad de gama de productos saludables	X			X		X			

Tabla 9.

Leyenda matriz MADI

LEYENDA	
PO	Producto
PE	Precio
PA	Plaza
PRO	Promoción
MN	Muy Negativo
N	Negativo
O	Neutral
P	Positivo
MP	Muy Positivo

Una vez obtenidos los factores y evaluadas las afectaciones en las 4P's y negatividad o positividad se realiza la comparación entre los factores, de ello se obtiene si tienen relación entre ellos o no, si tienen relación se colocará uno, de lo contrario será cero. A continuación, se muestra la matriz relacional de los factores, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 10.

Relación entre factores

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Desarrollo de productos saludables en el sector	3	8.33%		0	1	0	0	0	1	0	1
2	Promociones visibles a los clientes	2	5.56%	1		0	0	1	0	0	0	0
3	Maquinarias y equipos para incrementar productividad	4	11.11%	0	1		0	0	0	1	1	1
4	Variedad de materias primas y proveedores	6	16.67%	1	1	1		1	0	1	0	1
5	Empaques eco amigables	3	8.33%	1	0	1	0		0	0	1	0
6	Automatización de procesos	6	16.67%	1	1	1	1	1		0	1	0
7	Innovación de producto	4	11.11%	0	1	0	0	1	1		0	1
8	Procesos de producción eficientes	4	11.11%	1	1	0	1	0	0	1		0
9	Mayor cantidad de la gama de productos saludables	4	11.11%	0	1	0	0	1	1	0	1	

A partir de la anterior matriz se obtienen los pesos, los cuales ayudan a obtener la prioridad de los factores y se determinan las oportunidades y amenazas. Aquellos con resultado positivo son fortalezas y aquellos con resultado negativo serían las debilidades. A continuación, se muestran los resultados según el peso de los factores, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 11.

Resultados según peso otorgado de factores.

Sector de snacks en el Perú		LAS 4 P'S MKT					EVAL. FACTORES					W	Valor	Total
n	Factor	PO	PE	PA	PR	MN	N	0	P	MP				
1	Desarrollo de productos saludables en el sector	X					X				8.33%	-1	-0.0833	
2	Promociones visibles a los clientes	X			X					X	5.56%	2	0.1111	
3	Maquinarias y equipos para incrementar productividad	X								X	11.11%	2	0.2222	
4	Variedad de materias primas y proveedores	X			X					X	16.67%	2	0.3333	
5	Empaques eco amigables	X			X		X				8.33%	-1	-0.0833	
6	Automatización de procesos	X	X						X		16.67%	1	0.1667	
7	Innovación de producto	X			X				X		11.11%	1	0.1111	
8	Procesos de producción eficientes	X							X		11.11%	1	0.1111	
9	Mayor cantidad de gama de productos saludables	X			X		X				11.11%	-1	-0.1111	

Las debilidades identificadas son que la mayor cantidad de productos que ofrecen en el sector no son saludables, solo son pocas las versiones saludables que se comercializan; luego se encuentra la escasez en el uso de empaques eco amigables, en su mayoría se utilizan empaques con plástico, laminados o cartón plastificado, ello ayuda a una mayor competitividad

debido a la apreciación de las personas por el cuidado del ambiente, lo cual se está desaprovechando; después se encuentra el desarrollo de productos saludables en el sector, ello debido a la que no se realiza un inversión o un esfuerzo en buscar tecnologías o alternativas en la creación de productos saludables u obtener versiones saludables de los productos que actualmente se tiene.

Las fortalezas identificadas se pueden agrupar entre la gran cantidad de variedad de equipos y maquinarias con el que se cuenta en el sector snacks, lo cual le ayuda a mejorar sus procesos haciéndolos más eficientes en manejo de recursos y rápidos respecto a una mayor automatización de operaciones manuales; luego, se encuentra la promoción, los snacks son llamativos para el público debido a las presentaciones que tienen que ayudan a una mejor promoción más visible para el cliente; después, se encuentra la innovación de productos que es accesible en este sector debido a la gran cantidades de insumos o recursos con los que se cuenta para el desarrollo de nuevos productos.

2.8 Conclusiones del micro entorno

A partir del análisis de los factores en la matriz MADI se obtuvo un indicador de diagnóstico interno de 0.78, el cual indica que el sector de snacks en el Perú es sólido, que se realizan buenas prácticas en este, pero a pesar de ello existen errores dentro. Ante ello se recomienda un mayor desarrollo de cada empresa, estrategias de expansión de las empresas dentro del sector, afinar los objetivos asumiendo más riesgos.

Los factores que más afectan al sector son la variedad de materias primas y proveedores, maquinarias y equipos para incrementar productividad, automatización de procesos; estos resultaron como oportunidades, siendo el de mayor impacto la variedad de materias primas y proveedores, ya que ello impulsa a que se desarrollen más productos para diferentes tipos de demanda y además ayuda a las empresas del sector a adaptarse a nuevas normativas como la

de los octógonos. A continuación, se muestran los factores importantes obtenidos, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 12.

Factores importantes

N	Factores Importantes:	Valor	%	F/D
1	Variedad de materias primas y proveedores	0.3333	31.45%	FORTALEZA
2	Maquinarias y equipos para incrementar productividad	0.2222	20.96%	FORTALEZA
3	Automatización de procesos	0.1667	15.72%	FORTALEZA

Las categorías internas que más afectan al sector son recursos, capacidades y carencias. Ello quiere decir que tiene un efecto directo la utilización de estas categorías. El que mayor peso tiene entre las tres categorías es Recursos; es decir, el uso adecuado de los recursos que se cuentan en el sector como maquinarias, equipos e insumos impulsan la mejora de las empresas dentro del sector. A continuación, se muestran las categorías que tienen mayor afectación en el sector, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 13.

Categorías que afectan en mayor medida al sector

N	Categoría	Fortaleza	Debilidad	Valor Final
1	Recursos	0.7778	0	0.7778
2	Capacidades	0.2778	0	0.2778
3	Carencias	0.2778	0	0.2778

En los resultados se observa que la promoción y el producto son los que tienen un mayor efecto en el sector, por ello se debe aprovechar las tecnologías e insumos para desarrollo de productos. Además, que ello propicia a que la promoción sea más atractiva hacia los clientes, ya que es un producto que le proporcionará beneficios para su salud, pero con las mismas cualidades de dulce o salado de un snack normal. A continuación, se muestran la afectación en las 4 P's de Marketing, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 14.

Efecto del entorno en las 4 P's de Marketing.

N	Las 4P's	Fortaleza	%	Debilidad	%	Valor Final
1	Producto	1.0556	79.17%	-0.2778	20.83%	1.3333
2	Precio	0.1667	100.00%	0.0000	0.00%	0.1667
3	Plaza	0.0000	0.00%	0.0000	0.00%	0.0000
4	Promoción	0.5556	74.07%	-0.1944	25.93%	0.7500

3 Análisis del sector industrial de snacks en el Perú

3.1 Los clientes

El perfil del comprador de snack es muy variable, pero la coincidencia en todos ellos es que buscan un apetitivo entre comidas. El 91% de los consumidores de snacks, lo hacen por un periodo secuencial de tres horas y que en su mayoría son Millennials, los cuales también buscan más alternativas saludables a su dieta, según un estudio de Ainia. (Ainia, 2019)

Los tipos de clientes de snack pueden variar según el estilo de vida de la persona. Las personas con un estilo de vida saludable oscilan entre 25 y 44 años, siendo en su mayoría varones (60%), además, tienen un mayor consumo de fruta y verduras en su dieta diaria, según un estudio de Arellano Marketing, (Diario Gestión, 2016). Entonces ante este tipo de personas con consumo saludable se generaría una búsqueda de snacks saludables, por lo que el perfil de comprador se aproximaría a tener esas características.

Los snacks también se han adaptado a dietas específicas para combatir ciertas enfermedades como demencia, Alzheimer y diabetes. (Ainia, 2019). Ello genera también un nuevo tipo de comprador, que busca alimentos que no solo lo mantengan saludables, en cambio los ayuden a combatir o prevenir algunas enfermedades.

3.2 Productos sustitutos

Uno de los productos sustitutos de los snacks son los chocolates, el consumo per cápita de una persona peruana es de 500 gramos al año, no es un gran consumo, sin embargo, el mercado de chocolates se encuentra estable, tiene un crecimiento promedio de 4.5% anual y se estima que aumentará. El Perú es uno de los países con menor consumo de chocolate, esto a pesar de que nuestro país es productor. Entonces analizando respecto a los snacks, estos últimos tiene un mayor consumo per cápita anualmente sobrepasando los 300 kg al año. Por lo que siendo el chocolate un aperitivo y el snack también, quien tiene mayor aceptación por el mercado peruano es el snack. (La República, 2018).

Por otro lado, el cereal es un producto sustituto del snack, ya que es otra alternativa ante un alimento entre comidas. Según un estudio de Kantar WorldPanel, el consumo de cereales se ha reducido tres veces más entre los consumidores que tienen hijos en sus hogares. Además, este tipo de producto también se ha visto afectado por la regulación de la nueva ley que marca

con octógonos los productos, se redujo el consumo en su mayor parte en niveles socioeconómicos C y D de Lima. (Agraria.pe, 2019).

3.3 Insumos y proveedores

En el Perú, existe una gran variedad de insumos a utilizar para la elaboración de un producto alimenticio. Los que se utilizan y son un éxito en el rubro son las papas chips, la yuca, el camote, quinua, se comercializan en diferentes variedades y tienen una gran diversificación al exterior. Además, existen empresas, como Inka crops que comercializan productos con insumos netamente peruanos, los cuales son vendidos hasta por internet por medio de Amazon. Existe también una presentación de snacks con papas de diferentes colores realizada un proyecto de Cadenas Agroalimentarias de la Asociación Peruana de Gastronomía, que está sobresaliendo en Francia, Bélgica, Holanda y Alemania. (El Comercio, 2019)

3.4 Canales de distribución utilizados

La mayoría de ventas es realizada por las tiendas minoristas de abarrotes, los cuales realizan movimientos anuales mayores a 3500 millones de soles en ventas de snack. Ello debido a un mayor alcance de los peruanos a estas tiendas, las cuales pueden estar cerca a los hogares y no necesariamente en centros comerciales. Luego, se encuentra las tiendas minoristas por conveniencia la cual tiene ingresos de hasta 36.4 millones de soles al año. Para las ventas en supermercados, el movimiento de dinero al año con 426.6 millones de soles este último año. (Euromonitor, 2019).

A continuación, se muestra una tabla con los diversos canales de venta de snacks en el Perú.

Categoría	Snacks	Geografía		Perú	
Tipo de salida	Unidad	2016	2017	2018	2019
Venta minorista en tiendas	PEN million	3,936.3	4,003.4	4,105.9	4,213.0
Minoristas de abarrotes	PEN million	3,934.8	4,003.2	4,105.7	4,211.3
Minoristas de comestibles modernos	PEN million	785.4	824.0	870.1	915.1
Tiendas de conveniencia	PEN million	25.3	28.5	32.8	36.4
Descuentos	PEN million	02.1	02.1	02.2	02.4
Minoristas de la explanada	PEN million	43.6	47.1	50.7	53.5
Hipermercados	PEN million	338.3	354.6	370.8	392.5
Supermercados	PEN million	376.2	391.7	413.5	430.3
Minoristas de comestibles tradicionales	PEN million	3,149.4	3,179.2	3,235.6	3,296.2
Especialistas en comida / bebida / tabaco	PEN million	30.5	32.8	35.1	37.6
Pequeños supermercados independientes	PEN million	2,122.6	2,130.2	2,163.0	2,191.6
Otros minoristas de comestibles	PEN million	996.3	1,016.1	1,037.5	1,067.0
Especialistas no comestibles	PEN million	00.0	00.0	00.0	00.0
Minoristas especializados en salud y belleza	PEN million	-	-	-	-
Otros alimentos Especialistas no comestibles	PEN million	00.0	00.0	00.0	00.0
Minoristas mixtos	PEN million	01.5	00.2	00.2	01.7
Venta minorista sin tienda	PEN million	12.4	15.4	20.1	24.9
Venta	PEN million	-	-	-	-
Compras en el hogar	PEN million	-	-	-	-
Comercio electrónico	PEN million	12.4	15.4	20.1	24.9
Venta directa	PEN million	-	-	-	-
Total	PEN million	3,948.7	4,018.7	4,126.0	4,237.9

Figura 5. Canales de venta de snacks en el Perú.

Tomado de Euromonitor (2019) Empresas del rubro snacks.

3.5 Principales participantes en el mercado

Para mostrar los competidores que se muestran el mercado de snacks se separará los snacks dulces de los salados.

Primero por parte de los snacks salados se encuentra liderando las ventas la empresa Mondelez Perú con un 24.7% de participación en el mercado. Entre los productos más vendidos de snacks considerados salados se encuentra la Soda Field con 13.1% de ventas en total de todos los snacks salados, este se encuentra seguido de las papas Lay's y las galletas Ritz que están alrededor de 6.5%. (Euromonitor, 2019).

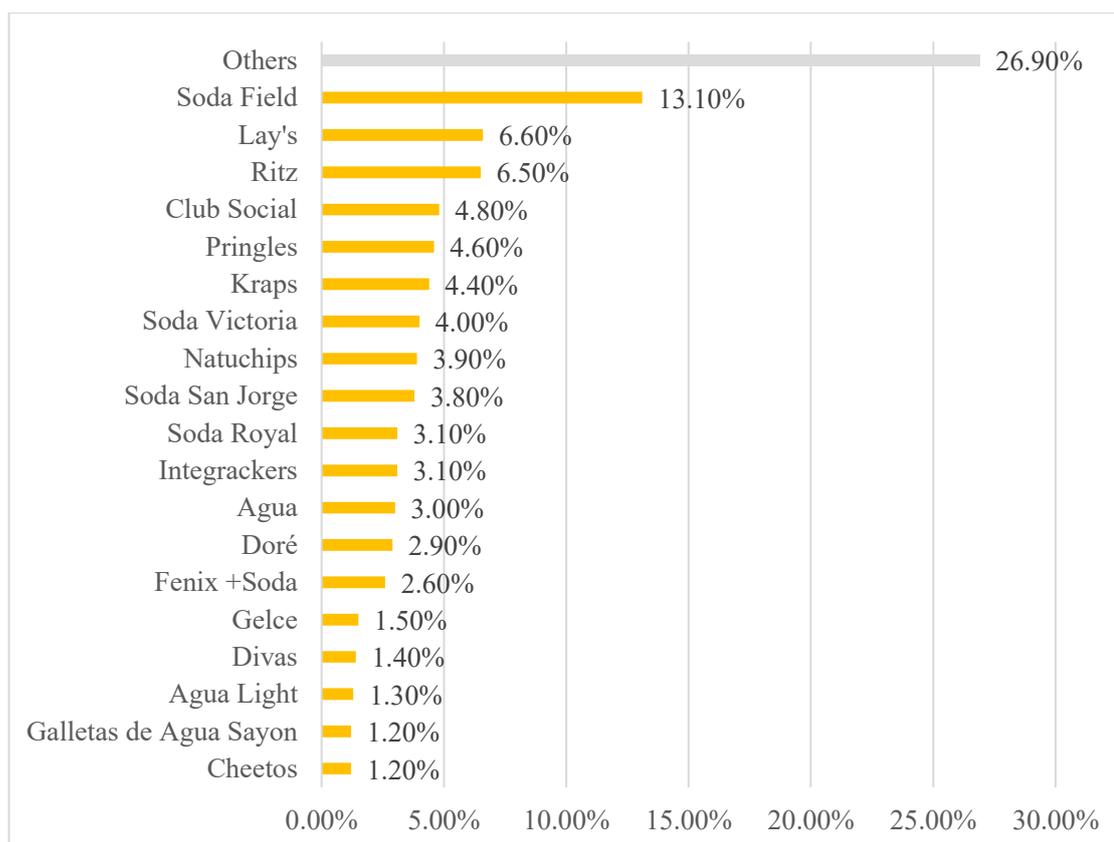


Figura 6. Participación de snacks salados en Perú.

Tomado de Euromonitor (2019) Brand Shares of Savoury Snacks in Peru.

Luego, se encuentran los snacks dulces, es este rubro se encuentra liderando las ventas la empresa Mondelez Perú con un 24.3% de participación en el mercado. Entre los productos más vendidos de snacks considerados dulces se encuentra Nick con 7.4% de ventas en total de todos los snacks de este tipo, este se encuentra seguido de las galletas Charada y Oreo que están alrededor de 6%. (Euromonitor, 2019).

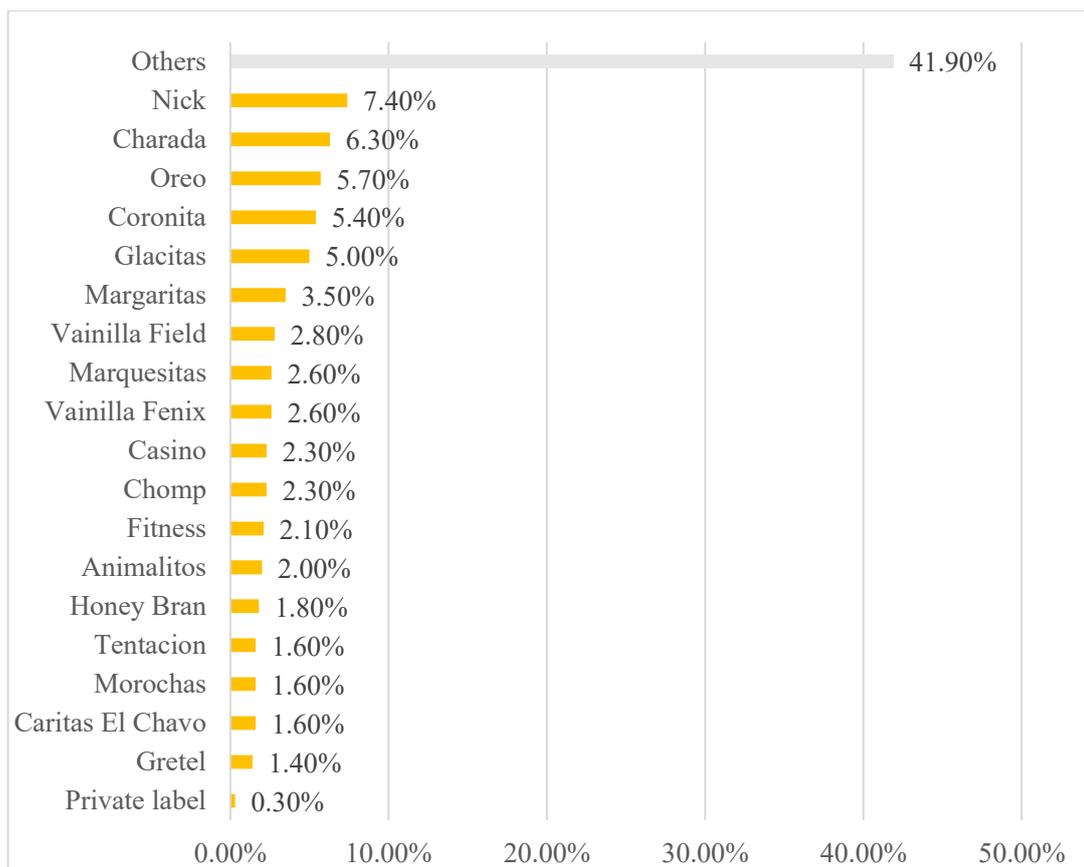


Figura 7. Participación de snacks dulces en Perú.

Tomado de Euromonitor (2019) Brand Shares of Sweet Snacks in Peru.

Por último, los competidores que tienen mayor fuerza también son aquellos mercados que ofrecen productos desempaquetados y que se dirigen a todo tipo de consumidores con un precio mucho menor respecto a los de los snacks dulces y salados empaquetados. (Euromonitor, 2019)

4 Planeamiento estratégico

4.1 Visión

La visión es que el rubro de snacks en el país mantenga un crecimiento porcentual del mercado en ventas y seguir aportando a la mejora de la economía del país.

4.2 Misión

Innovar siempre en nuevos productos con el aprovechamiento de insumos que tiene el Perú, evitando recaer en los tradicionales y buscar siempre mejorar la calidad del producto de manera que beneficie al consumidor.

4.3 Análisis FODA y Definición de Estrategias

Se realizará el análisis FODA con el fin de tener una visualización de la situación del mercado de snacks, y generar estrategias para atacar las posibles deficiencias y aprovechar o repotenciar las mejores cualidades ya existentes.

A continuación, se muestra los cuadrantes FODA, el cual indicara en que cuadrante se encuentra el sector, para ello se creó la siguiente figura.

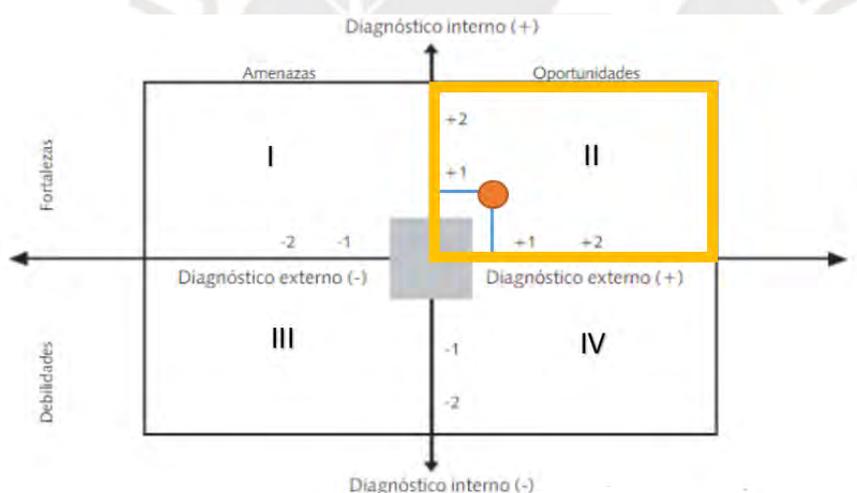


Figura 8. Cuadrantes FODA.

En los cuadrantes FODA se puede visualizar que el sector ha caído en el segundo cuadrante, lo cual significa que se deben aplicar estrategias de desarrollo y crecimiento e integración. Luego, para la obtención de estrategias se analizarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades halladas en las matrices MADE y MADI, las cuales se muestran en la siguiente tabla elaborada.

Tabla 15.

Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

OPORTUNIDADES
1.Estilo de vida de los peruanos es más acelerado
2.Mayor conciencia en las personas en consumir saludable
3.Incremento de consumo de snacks saludables
4.Mayores proveedores de equipos y maquinaria para proceso de alimentos
5.Mayor competitividad en inocuidad, calidad y presentación de productos alimenticios
6.Mayor automatización de las empresas de productos alimenticios
7.Diversidad en procesos de embalaje en el país
8.Incentivación de menor impacto ambiental en el mundo
9.Certificaciones que garanticen compromiso con la preservación del ambiente
10.Crecimiento anual positivo del sector confitería
AMENAZAS
1.Derechos de alimentación no son cumplidos en totalidad por el Estado
2.Ley de octógonos motiva a que 64% de consumidores compren los productos que no contengan esta etiqueta.
3.Producción del sector confitería y chocolatería es estacional
FORTALEZAS
1. Promociones visibles a los clientes
2. Maquinarias y equipos para incrementar productividad
3. Variedad de materias primas y proveedores
4.Automatización de procesos
5.Innovación de producto
6.Procesos de producción eficientes
DEBILIDADES
1.Desarrollo de productos saludables en el sector
2.Empaques eco amigables
3.Mayor cantidad de gama de productos saludables

Primero, se analizan las oportunidades y fortalezas dentro de una matriz cruzada para formar estrategias a partir de ello. A continuación, se muestran las estrategias obtenidas, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 16.

Oportunidades vs Fortalezas.

OPORTUNIDADES vs FORTALEZAS
<p>FO1. Desarrollo e innovación de productos como snacks saludables de manera que se promocionen con los beneficios y pueda atraer mayor captación de clientes.(O2, O3, F5, F1)</p>
<p>FO2. Invertir en la ampliación de la cartera de productos aprovechando los insumos peruanos que existen y que aún no han sido explotados, ello con apoyo del aprovechamiento de las maquinarias y equipos para productos alimenticios. De esta manera innovar en el mercado en el producto, pero también aprovechar e innovar en el empaque utilizando la gran variedad con la que se cuenta en el país, así generar mayor valor agregado del producto a ofrecer. (O4, O7, O6,F5, F4, F2, F3)</p>
<p>FO3. Mayor inversión en la automatización de las operaciones, ya que en el entorno alimenticio las empresas competitivas cuentan con bajas operaciones manuales, de manera de que si se busca obtener un contrato para abastecimiento con empresas que comercializaran el producto de snack se debe tener la capacidad adecuada, por lo que con el uso de nuevas maquinarias los procesos incrementaran en eficiencia, completando sin problemas la demanda que se necesidad atender.(O6, O10, O5, F6, F4)</p>

Segundo, se analizan las oportunidades y debilidades dentro de una matriz cruzada para formar estrategias a partir de ello. A continuación, se muestran las estrategias obtenidas, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 17.

Oportunidades vs Debilidades.

OPORTUNIDADES vs DEBILIDADES
DO1. Inversión en creación de nuevos productos de snacks que sean saludables y al alcance de todas las personas, no solo vender en tiendas especializadas, sino en supermercados o tiendas por conveniencia, de manera que se conviertan parte del estilo de vida del consumidor.(O1, O3, O2, D1)
DO2. Mayor inversión de las empresas del sector en adquirir maquinarias y equipos más tecnológicos de manera que les ayude a desarrollar productos más amigables con el ambiente (envases eco amigables) y con las personas que lo consuman (saludables). Además de poder incrementar su producción para las mayores ventas de los próximos años debido a una tendencia creciente en el mercado.(O10, O8, O6, O5, D2, D3)
DO3. Invertir para mejorar el diseño de los empaques y se conviertan en eco amigables, además de aprovechar ello para desarrollar una imagen de las empresas con responsabilidad con el ambiente.(O8, D2,D1)
DO4. Inversión en la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, de manera que se garantice al cliente la responsabilidad con el ambiente y pueda éste verificarlo. De esta manera también se crea una imagen positiva al cliente.(O9, D2)

Tercero, se analizan las amenazas y fortalezas dentro de una matriz cruzada para formar estrategias a partir de ello. A continuación, se muestran las estrategias obtenidas, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 18.

Amenazas vs Fortalezas.

AMENAZAS vs FORTALEZAS
FA1. Innovar en los productos, de manera de desarrollar aquellos que contengan la menor cantidad de los elementos que se representan en los octógonos y promocionar estos elementos con beneficios saludables para los consumidores, entonces evitar disminuir ventas debido a la nueva Ley.(A2, F1, F3, F5)
FA2. Innovar en las promociones de snacks las estaciones de verano (enero a marzo), de manera que no disminuyan las ventas en esa fecha. La promoción debe ser con elementos de verano, como un snack con yogurt helado u otras presentaciones. (A3, F1)
FA3. Desarrollar productos nutricionales de manera que ayude al cumplimiento de los derechos de alimentación y no afecte la imagen exportadora de productos alimenticios.(A1, F5)

Finalmente, se analizan las amenazas y debilidades dentro de una matriz cruzada para formar estrategias a partir de ello. A continuación, se muestran las estrategias obtenidas, para ello se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 19.

Amenazas vs Debilidades.

AMENAZAS vs DEBILIDADES
DA1. Incentivar el mayor desarrollo de productos nutricionales en el sector snacks, de manera de aportar en el cumplimiento de los derechos de alimentación. (A1, D1)
DA2. Buscar atraer al consumo de los productos, cuya venta ha bajado debido a la ley de los octógonos, con un cambio en el empaque, añadiéndole valor al producto por ser eco amigable.(A2, D2)

DA3. Debido a la baja oferta de snacks saludables en el sector, se incentivará la mayor creación de productos snacks saludables por las empresas, acotando que se beneficiará en la demanda estacional debido a que la promoción sería motivar al cliente a consumir algo saludable con un gusto como el helado para balancear la dieta diaria del cliente.(A3, D3)

4.4 Objetivos Estratégicos

- Desarrollo de productos con alta calidad, inocuidad, bajos en componentes dañino y amigables con el ambiente, de manera de contribuir con la salud de los clientes, ayudar con la preservación del medio ambiente y crear una competencia sana entre todas las empresas del rubro.
- Direccionar las promociones de los productos de snacks hacia motivar al cliente a consumir el producto de acuerdo a las estaciones y tendencias obtenidas a través de un estudio de mercado, de manera de bajar el impacto de reducción de ventas de los meses de enero a marzo.
- Aprovechar el *boom* de la tecnología en la industria alimentaria con el fin de mejorar los procesos y la administración de variados aspectos del ciclo operativo de cada empresa.
- Incrementar los ingresos debido a una correcta competencia por valor añadido a sus productos y un correcto uso de los recursos.
- Incrementar el porcentaje en crecimiento promedio de ventas de 8% a 11%, tomando este objetivo como el promedio de los más altos porcentajes de incremento de ventas de los últimos 14 años.
- Mejorar el control correcto de uso de recursos y residuos por medio de mayores implementaciones de Sistemas de Gestión Ambiental en las empresas del sector, de manera de disminuir los estragos de contaminación y escasez de recursos en el mundo.

- Repotenciar los productos existentes con insumos que ayuden a la nutrición de los ciudadanos, de manera de cooperar con el cumplimiento de los Derechos Humanos de Alimentación Adecuada (DHAA) en el país.

5 Conclusiones y Recomendaciones

La estrategia genérica optada por el sector snacks es la adecuada, ya que cumple con las medidas necesarias para la implementación de esta estrategia, ha creado productos únicos en la industria alimentaria, ello debido a los diversos procesos que se utilizan para la obtención de snacks los cuales resultan variedad de productos a base de insumos deshidratados, tostados, confitados, entre otros. También, cumple con la alta tecnología en maquinarias y equipos, los cuales están en crecimientos de proveedores de estos en el país. Luego, la medida de diseño e imagen de marca únicos, las empresas del sector tienen productos reconocidos por su diseño y tienen consolidada una marca.

Por lo tanto, la estrategia optada por el sector los ayudará a un mejor desempeño en la industria alimentaria ofreciendo productos de calidad y diferenciados generando una mayor ventaja competitiva en las empresas del rubro snacks (Fernando A. D'Alessio Ispinza 2015).

El análisis de los factores internos y externos mostraron una mayor cantidad de fortalezas y oportunidades que amenazas y debilidades, ello significa que si una empresa del sector desea crecer o incursionar en otro rubro dentro del sector alimenticio no tendría grandes problemas en hacerlo, pero cabe resaltar que hay una gran competencia en el sector con empresas ya posicionadas así que será necesario incursionar de manera estratégica ya sea tomando una estrategia de enfoque de diferenciación de costos o calidad.

Por otro lado, para las empresas que deseen desarrollarse en el rubro y crecer más, se recomienda que opte por invertir en mayor tecnología debido a la gran competencia de

inocuidad y calidad en los productos ofrecidos por el sector. También, es recomendable realizar un estudio adicional sobre el mercado objetivo dentro del sector snacks donde se desea desarrollar, ya que de acuerdo a ello se pueden plantear estrategias mejor focalizadas.

6 Bibliografía

Andina (2019). *Economía creció 3.39% en agosto, el mayor avance en lo que va de 2019*.

Recuperado el 12 de noviembre del 2019 de <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-crecio-339-agosto-encima-de-esperado-769727.aspx>

BCR (2019). *Manufactura no Primaria – Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 12 de noviembre

del 2019 de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>

D'Alessio, Fernando (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima, Perú:

Pearson Education.

El Comercio (2019). *Snacks Peruanos*. Recuperado el 24 de noviembre del 2019 de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/snacks-peruanos-conquistan-mundo.html>

Euromonitor (2019). *Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru*. Recuperado el 13

de noviembre del 2019 de

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

FAO (2019). *Producción de alimentos e impacto ambiental*. Recuperado el 21 de mayo del 2020 de <http://www.fao.org/3/w2612s/w2612s11.htm>

Gestión (2019). *64% consumirá menos los productos que contengan octógonos con advertencias*. Recuperado el 22 de mayo del 2020 de <https://gestion.pe/economia/64-consumira-productos-contengan-octogonos-advertencias-273618-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2018). *Peruanos pagan más por productos saludables en la región*. Recuperado el 11 de noviembre del 2019 de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region?ref=gesr>

Gestión (2019). *Economía peruana creció 1.58% en enero, su tasa más baja en 12 meses*. Recuperado el 12 de noviembre del 2019 de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-1-58-enero-tasa-baja-12-meses-261443-noticia/>

Gestión (2019). *Mercado de snacks con ingredientes naturales en EE.UU.: estas son las opciones para Perú*. Recuperado el 11 de noviembre del 2019 de <https://gestion.pe/economia/mercado-snacks-ingredientes-naturales-ee-uu-son-opciones-peru-265069-noticia/?ref=gesr>

INEI (2019). *Volumen exportado de productos no tradicionales creció 16,2% y acumuló 21 meses de crecimiento continuo*. Recuperado el 12 de abril del 2020.

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-productos-no-tradicionales-crecio-162-y-acumulo-21-meses-de-crecimiento-continuo-10941/>

Instituto Para La Calidad De La Pucp (2019). *Gestión Ambiental en la Industria Alimentaria por Ingrid Sano*. Recuperado el 22 de mayo del 2020. [https://es.slideshare.net/IC-](https://es.slideshare.net/IC-PUCP/gestin-ambiental-en-la-industria-alimentaria-por-ingrid-sano)

[PUCP/gestin-ambiental-en-la-industria-alimentaria-por-ingrid-sano](https://es.slideshare.net/IC-PUCP/gestin-ambiental-en-la-industria-alimentaria-por-ingrid-sano)

Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo (2019). *Perú, Equipos y Productos para la Industria de Alimentos*. Recuperado el 20 de mayo del 2020 de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Catalogo_IndustriaAlimentaria.pdf

Peru Retail (2015). *El éxito de los snacks en el mercado global*. Recuperado el 20 de mayo del

2020 de <https://www.peru-retail.com/exito-snacks-mercado-global/>

Sociedad Peruana De Derecho Ambiental (2015). *Informe sobre el derecho a la alimentación en el Perú*. Recuperado el 22 de mayo del 2020 de [https://spda.org.pe/wp-](https://spda.org.pe/wp-content/uploads/2015/08/Abisa-OK.compressed.pdf)

[content/uploads/2015/08/Abisa-OK.compressed.pdf](https://spda.org.pe/wp-content/uploads/2015/08/Abisa-OK.compressed.pdf)

Zelada, Rocío (2020). *Diagnóstico estratégico-organizacional*. Recuperado el 23 de mayo del 2020 de

https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/921289/mod_resource/content/4/OyM_S02_Diagn%C3%B3stico%20Organizacional_2020-1.pdf

Worlpanel (2019). *Radar de innovación 2019*. Recuperado el 13 de junio del 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Radar-de-la-Innovacin-2019>

