

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE SNACKS EN LIMA
METROPOLITANA**

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

AUTORA:

Lilia Gabriela Morales Ventura

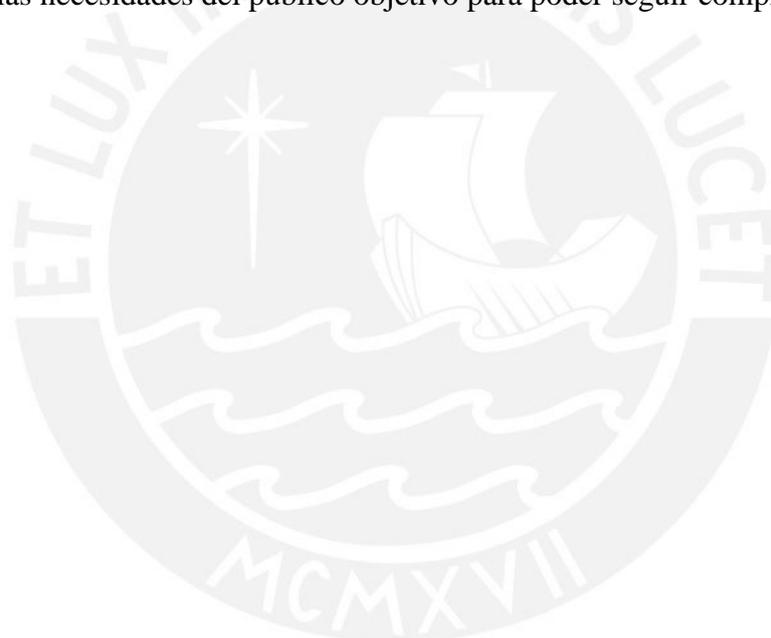
ASESOR:

Mario Martín Valdez Salas

Lima, noviembre, 2019

Resumen:

El presente trabajo fue realizado como base para el marco teórico de mi tesis titulada “*Estudio de pre-factibilidad para la producción y venta de ensaladas de frutas mediante máquinas expendedoras en universidades Lima Metropolitana*”, buscando poder realizar un análisis general del rubro que permita determinar factores relevantes a tomar en cuenta para una empresa que quiera ingresar a competir en él, así como resaltar las mejores prácticas ya usadas por las principales empresas que participan de él. Para ello, se realizó un análisis actual tanto del país como del rubro, mediante la revisión tanto de pronósticos generados por el BCR, investigación de las nuevas normas vigentes en nuestro país, revisión de censos pasados y de distintas encuestas realizadas por investigadoras internacionales correspondientes al Perú. Asimismo, se investigó a detalle a las empresas mejor posicionadas en el rubro de modo que se puedan conocer cuáles son las nuevas tendencias que ayudan a que se mantengan vigentes y como se van adaptando antes las nuevas necesidades de sus consumidores, las cuales varían constantemente a raíz de las nuevas necesidades que los aquejen. Con toda esa información, finalmente se llegó a constatar la hipótesis de que el presente rubro es muy dinámico y se necesita de constante innovación, así como de la revisión permanente de la cadena de suministro y de las necesidades del público objetivo para poder seguir compitiendo en él.



Dedicatoria:

El presente texto va dedicado a mi mamá y mi abuela pues son los pilares en mi vida, dado que siempre estuvieron para apoyarme en cada momento de flaqueza y además son mis principales fuentes de inspiración para saber qué tipo de persona quiero ser.

Son un ejemplo para mí por sus caracteres intachables, perseverancia ante la adversidad y sobretodo su forma feliz de ver la vida, que han hecho que hasta de los momentos que puedan parecer más difíciles, pueda sacar una enseñanza positiva para mi vida.

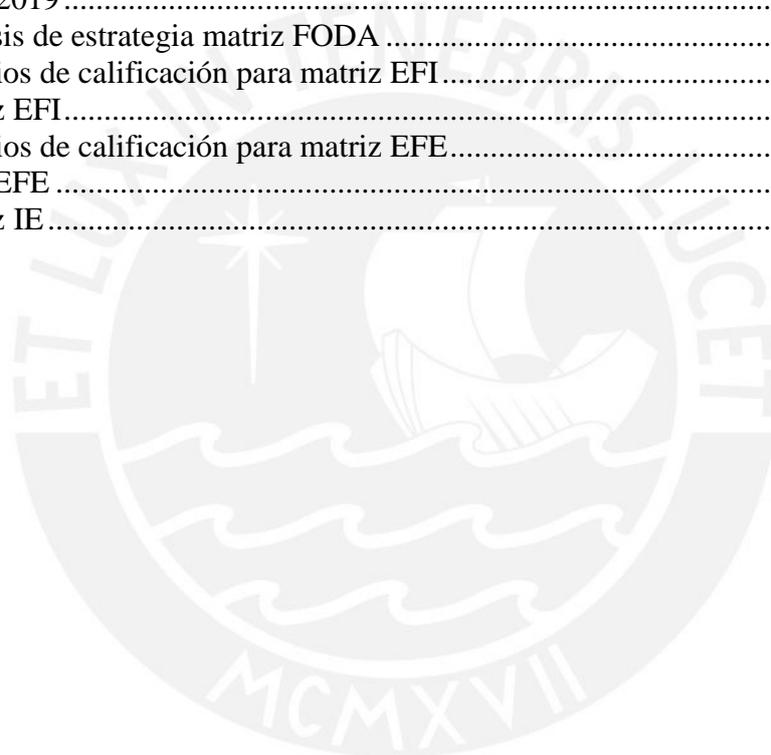
Finalmente, este es solo el comienzo de muchos logros que pienso dedicarles, porque se lo merecen.



Índice	
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	vi
Introducción	1
1. Análisis del macroentorno	3
1.1. Factor demográfico	3
1.2. Factor económico	5
1.3. Factor sociocultural	8
1.4. Factor ambiental	9
1.5. Factor tecnológico	11
1.6. Factor legal	12
1.7. Conclusión de análisis	13
2. Análisis del microentorno.....	15
2.1. Poder de negociación de los compradores	15
2.2. Poder de negociación de los proveedores	16
2.3. Amenaza de productos sustitutos	17
2.4. Amenaza de nuevos competidores	18
2.5. Dinámica de la competencia	20
3. Análisis del sector industrial.....	23
3.1. Evolución del mercado.....	23
3.2. Participaciones de mercado de los competidores	23
3.3. Canales de distribución	24
3.4. Tecnologías utilizadas	26
4. Planeamiento estratégico	28
4.1. Visión y misión	28
4.2. Análisis FODA del proyecto	28
4.3. Definiciones estratégicas.....	29
4.4. Objetivos	31
5. Conclusiones.....	33
6. Bibliografía:.....	35

Índice de tablas

Tabla 1. Ingresos y gastos según NSE 2018 en Lima Metropolitana	4
Tabla 2. Ingresos y gastos según NSE 2017 en Lima Metropolitana	4
Tabla 3. Máximos permisibles	12
Tabla 4. Ventas de snacks del 2016 al 2019 en millones de soles	18
Tabla 5. Principales productos vendidos en el mercado de snacks en Perú en función a su porcentaje de ventas respecto a su precio unitario	21
Tabla 6. Ventas del mercado de snacks en los últimos 6 años en millones de soles	23
Tabla 7. Market share de snacks en Perú de los últimos 5 años en función a sus ventas por precio de venta unitario	24
Tabla 8. Distribución del porcentaje de las ventas a través de los canales de distribución del año 2014 al 2019	25
Tabla 9. Distribución de las ventas en millones de soles a través de los canales de distribución del año 2014 al 2019	26
Tabla 10. Análisis de estrategia matriz FODA	29
Tabla 11. Criterios de calificación para matriz EFI	30
Tabla 12. Matriz EFI	30
Tabla 13. Criterios de calificación para matriz EFE	30
Tabla 14. Tabla EFE	31
Tabla 15. Matriz IE	31



Índice de figuras

Figura 1. Comparación NSE 2018 vs. NSE. 2017	3
Figura 2. Fluctuación del precio de los metales entre julio y agosto del 2019	5
Figura 3. Masa salarial por sector y consumo privado durante el primer y segundo semestre del 2019.....	6
Figura 4. Inflación en los países de América Latina en los años 2017 y 2018.....	7
Figura 5. PBI del sector no primario del 2004 al 2019.....	7
Figura 6. Índice de confianza del consumidor de enero del 2018 a febrero del 2019 en Perú	8
Figura 7. Impacto de los octógonos en el consumo de los limeños.....	9
Figura 8. Octógonos Ley de Alimentación Saludable	13
Figura 9. Market share de mercado de snacks en el 2019	19
Figura 10. Crecimiento del mercado de snacks en los últimos 6 años	23
Figura 11. Participación del canal tradicional en Latinoamérica durante el 2016.....	25



Introducción

En la actualidad, uno de los rubros de mercado que viene creciendo en el país y maneja un alto margen monetario¹, es el de snacks; inclusive pese a estar sujeto a muchas regulaciones a causa de las nuevas leyes promulgadas durante este año, entre las que resalta la Ley de Alimentación Saludable².

Es por ello, que mediante esta investigación se busca evidenciar el efecto de estas nuevas medidas dentro del mercado y si es que afectan a las empresas ya posicionadas al igual que la posible entrada de nuevos competidores más saludables al rubro.

Además, se realizará el análisis del macroentorno a través del instrumento de planificación estratégica denominado PESTEL, en donde se evaluarán aquellos factores que afecten en mayor medida al mercado de snacks en Lima Metropolitana ya sea de manera positiva como negativa.

Posteriormente, se analizará el microentorno haciendo uso del modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, con el cual se busca poder determinar qué factores de los cuales las empresas poseen control, las empresas podrían gestionar para tener un mejor dentro del rubro.

Después, se realizará el análisis de la evolución del mercado de snacks a lo largo de los últimos años para poder determinar si este ha crecido, se ha mantenido constante o ha ido en declive y como esto afectará el market share de las empresas que participan en él, según las proyecciones. Adicionalmente, se ahondará en los canales de distribución y tecnología que estas utilizan hoy en día para mantener su posicionamiento y poder cubrir la demanda del rubro.

1 Diario Correo (2019). ¿Sabías que el mercado de snacks mueve \$150 millones en el Perú? Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/economia/economia-sabias-que-el-mercado-de-snacks-mueve-150-millones-al-ano-en-peru-898384/?ref=dcr>

2 El Peruano (2017). Decreto Supremo N° 017-2017-SA

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/>

Por último, se examinará a una de las principales empresas del mercado, evaluando su misión y visión. Y a partir de ellos, se desarrollarán objetivos estratégicos para mantener su posicionamiento, junto con una matriz FODA y estrategias adecuadas para su negocio.



1. Análisis del macroentorno

En este capítulo se examinarán los factores exógenos a las empresas, en otras palabras, aquellos factores que estas que no pueden controlar, sino más bien deben enfrentar o aprovechar para poder desarrollarse.

1.1. Factor demográfico

La población peruana sufrió un decrecimiento en los sectores socioeconómicos A y B en el periodo comprendido entre los años 2017 al 2018, generando en contraparte, el crecimiento de los sectores C, D y E, como se evidencia en la figura 1. Además, también se registró un aumento de la población en Lima metropolitana en un 0.24% de un año a otro, ello proveniente tanto de nuevos nacimientos como de la migración interna del país.

Ambos sucesos, muestran un aumento potencial de consumidores en el rubro de snacks, ello dado a que las principales ventas se registran en el sector socioeconómico C, el cual ha crecido. Y que pese a que los sectores A y B han disminuido, estos no generan un gran impacto en el mercado objetivo, puesto que años atrás estos ya habían disminuido su consumo al haber realizado un cambio en sus conductas alimenticias supliendo a los snacks por alimentos más saludables, según Kantar Worldpanel.

APEIM 2018				APEIM 2017	
NSE	Estrato	Porcentaje		Porcentaje	
A	A1	0.7	4.7	0.8	5.0
	A2	3.9		4.2	
B	B1	8.3	23.2	9.0	24.4
	B2	15.0		15.4	
C	C1	27.9	41.3	26.3	41.0
	C2	13.4		14.7	
D	D	24.4	24.4	23.3	23.3
E	E	6.4	6.4	6.3	6.3
N° HOGARES		2'719,949*		2'713,165*	

Figura 1. Comparación NSE 2018 vs. NSE. 2017
Tomado de APEIM 2018 (2018)

Sin embargo, en las tablas 1 y 2, se puede evidenciar que el dinero destinado al rubro de alimentación disminuye en estos periodos para todos los niveles socioeconómicos, ello desencadenado gracias a la disminución del ingreso promedio mensual familiar, en donde el único presupuesto que permanece sin alteración es el de vivienda, que en promedio, se mantiene pese a la caída. Adicionalmente, en las tablas también se muestra el desglose de los gastos realizados por las familias en esos periodos.

Tabla 1. Ingresos y gastos según NSE 2018 en Lima Metropolitana

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,412	S/. 7,908	S/. 4,807	S/. 3,100	S/. 3,278	S/. 2,732	S/. 2,208	S/. 1,627
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 4,744	S/. 13,105	S/. 7,104	S/. 4,059	S/. 4,310	S/. 3,540	S/. 2,760	S/. 1,987

Nota. Tomado de APEIM 2018 (2018)

Tabla 2. Ingresos y gastos según NSE 2017 en Lima Metropolitana

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,268	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 170	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 205	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 253	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 405	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 475	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 220	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,468	S/. 7,800	S/. 4,815	S/. 3,122	S/. 3,329	S/. 2,748	S/. 2,211	S/. 1,719
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 5,006	S/. 14,205	S/. 7,297	S/. 4,193	S/. 4,586	S/. 3,483	S/. 2,851	S/. 2,120

Nota. Tomado de APEIM 2017 (2017)

1.2. Factor económico

Dos eventos importantes están marcando el entorno económico actual en este segundo semestre del año 2019, en primer lugar, el escalamiento de la guerra comercial entre Estados Unidos y China, así como el nombramiento de los magistrados del tribunal constitucional en nuestro país, esto dado a que han generado una gran incertidumbre en la población, reflejada en una reducción de su consumo.

Según Citybank, Perú sería el tercer país de Latinoamérica más afectado ante la crisis de Estados Unidos y China; esto fue determinado a través de la construcción de un índice de vulnerabilidad ante esta guerra, donde se tomaron en cuenta factores como el precio de los *commodities*, la solidez de las cuentas externas, la dependencia del crecimiento en base a estos países y la diversificación de los socios comerciales. En base a ello, el puesto obtenido se sustentó a raíz de la alta dependencia que se tiene de estos países por ser sus principales exportadores, pues representan aproximadamente el 40% de sus ventas, y a la gran exposición de los precios mundiales de los *commodities*, los cuales hoy en día fruto de este problema han venido fluctuando en gran medida no beneficiando al país, puesto que han reducido sus precios como en el caso del oro y zinc, metales de los cuales el Perú es uno de los principales exportadores.

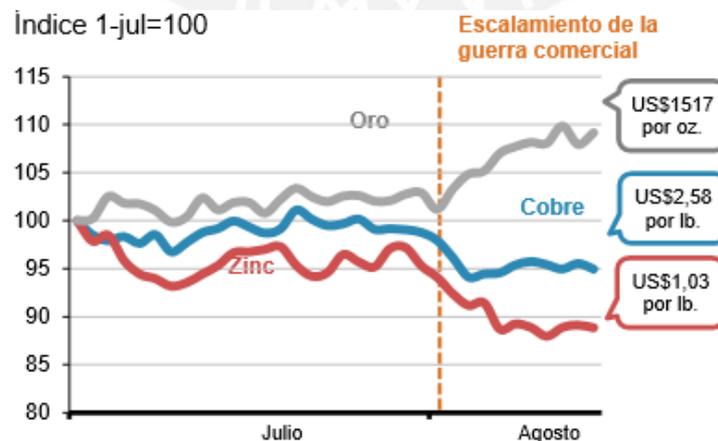


Figura 2. Fluctuación del precio de los metales entre julio y agosto del 2019
Tomado de Banco Central de Chile (2019)

Por otro lado, el nombramiento de los magistrados del tribunal constitucional y el pasado adelanto de las elecciones, han generado una gran incertidumbre tanto política como económica, generando que la confianza para invertir baje y a su vez el consumo. Esto dado a que se ha perdido la confianza³ en el congreso de la república como ente elector del TC, el cual es un órgano autónomo con poder de revisar como única instancia leyes contra las que se presentan acciones de inconstitucionalidad.

Lo dicho previamente, se puede comprobar en la figura 3, donde se muestra la disminución del consumo privado en 2.8 puntos entre el primer y segundo semestre del año 2019.

Var. % real		
INDICADOR	1S2019	2S2019
CONSUMO PRIVADO	3,3	↓ 2,8
MASA SALARIAL TOTAL	3,3	↓ 2,8
PRIVADA	3,5	↓ 1,5
PÚBLICA	2,2	↑ 9,8

Figura 3. Masa salarial por sector y consumo privado durante el primer y segundo semestre del 2019
Tomado de Enaho – INEI (2019)

Adicionalmente, son tres los factores que influyen en gran medida en este sector del país, los cuales son: la inflación, el optimismo de las familias y el crecimiento del PBI.

Por el lado de la inflación, actualmente se encuentra en promedio en 2,6%, siendo la segunda más baja de América Latina, únicamente detrás de El Salvador⁴. La cual como se muestra en la figura número 4, ya viene varios periodos permaneciendo entre las menores a nivel de la región.

³ Elecciones en base a afinidad o a favor de ciertos partidos políticos.

⁴ Andina (2019). Perú registra la segunda inflación más baja de este siglo en América Latina. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-registra-segunda-inflacion-mas-baja-este-siglo-america-latina-771980.aspx>

Inflación: América Latina

(Cambio porcentual, fin de período)

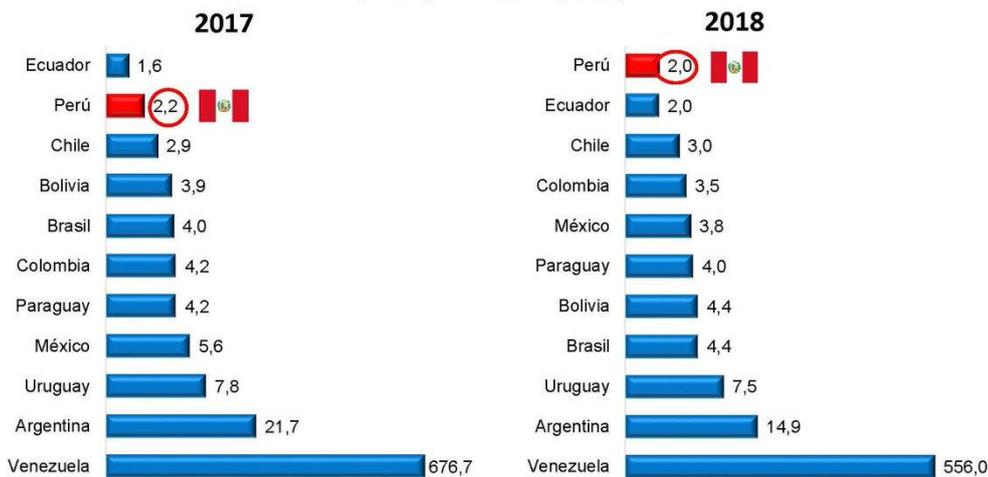


Figura 4. Inflación en los países de América Latina en los años 2017 y 2018
Tomado de BCRP Reporte de inflación – Junio 2018 (2018)

En base al PBI, el rubro de snacks pertenece al rubro no primario, el cual para octubre del 2018, ha decaído a un 2% a diferencia de los meses anteriores que tenía un promedio de 3,2%, teniendo en cuenta que este se encuentra conformado por alimentos, bebidas, textil, cueros, calzados⁵, etc.

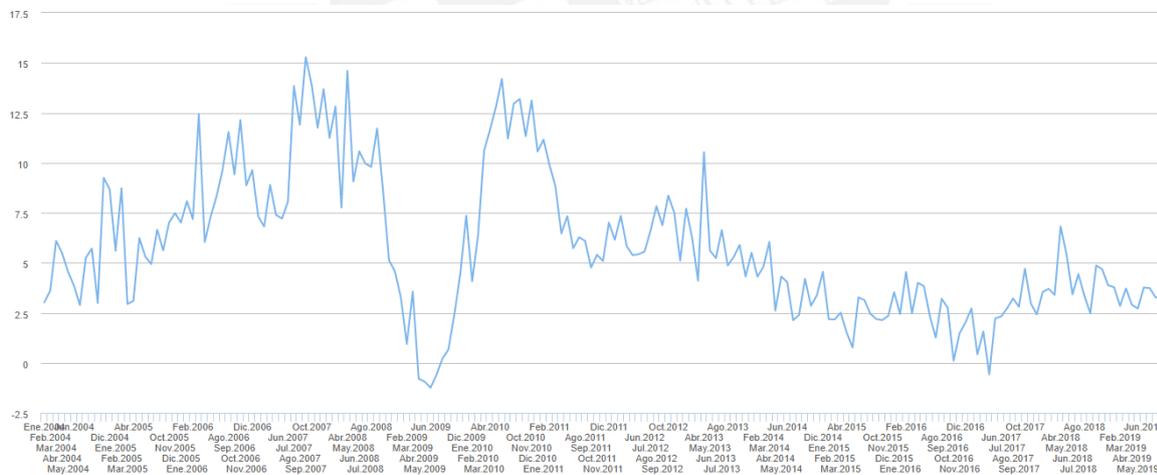


Figura 5. PBI del sector no primario del 2004 al 2019
Tomado del BCRP (2019)

Finalmente, el ICC (Índice de confianza del consumidor), para febrero del 2019 volvió a ser optimista a diferencia de periodos pasados, puesto que la última vez que dicho hecho

⁵ BCRP (2019). PBI por sector.

Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01730AM/html>

ocurrió, fue en setiembre del 2016⁶, generándose una brecha de quince meses entre ambos periodos. Asimismo, este optimismo es representado como un posible aumento de las ventas internas del país en futuros periodos, lo cual a su vez repercutiría en el rubro.

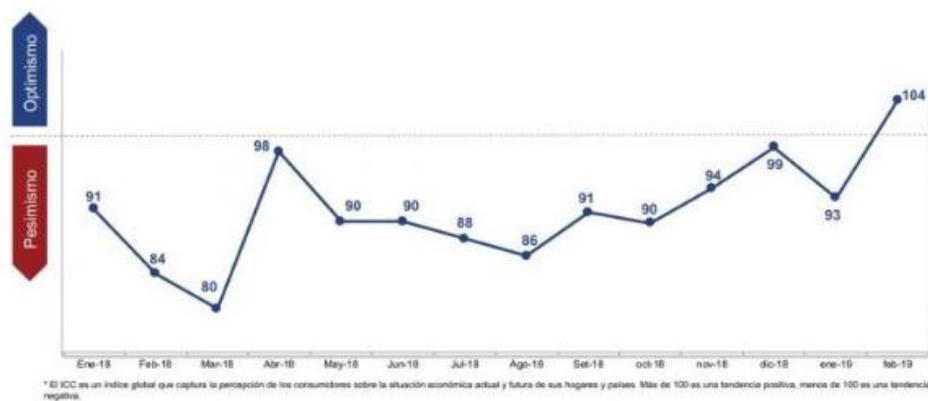


Figura 6. Índice de confianza del consumidor de enero del 2018 a febrero del 2019 en Perú Tomado de la revista Semana Económica (2019)

1.3. Factor sociocultural

Según el último reporte de Kantar Worldpanel, tras la adopción de la medida de inclusión de octógonos en los alimentos para advertir a los consumidores sobre el alto contenido de ciertas sustancias presentes en ellos, 7 de cada 10 hogares decidieron cambiar sus hábitos alimenticios, puesto que ahora antes de consumir un alimento, leen la información nutricional de los empaques. A raíz de ello, un 34% de la población ha modificado sus hábitos de consumo de snacks para reemplazarlos por el consumo de fruta, dándose este cambio en mayor medida en los sectores A/B con un 52% y en el D con un 51%, mientras que por debajo le siguen el C con 38% y E con 43%.

Por otro lado, según una encuesta realizada por Axer consultores, el consumo de golosinas en Lima Metropolitana se reduciría en un 63%, además de que un 21% de sus encuestados lo dejaría de consumir definitivamente, mientras que un 17% no cambiaría su consumo.

⁶ PQS (2019). Optimismo de consumidores peruanos vuelve después de 15 meses. Recuperado de: <https://www.pqs.pe/economia/optimismo-de-consumidores-peruanos-vuelve-luego-de-15-meses>



Figura 7. Impacto de los octógonos en el consumo de los limeños
Tomado de encuesta realizada por Axel consultores

Adicionalmente, Kantar Worldpanel el año pasado señaló que para el 2019 el “consumo saludable” será una tendencia que seguirá influenciando las ventas. Esto dado que a uno de los mayores requerimientos de los consumidores hacia las empresas fabricantes de alimentos es el desarrollo de productos más nutritivos con un 87% de sus encuestados solicitándolo, mientras que otros en menor medida son: productos más económicos con un 53%; más prácticos con un 21%; y con mayor variedad en colores, sabores y aromas con un 11%. Además, cuando se les consultó cómo han cambiado sus hábitos de consumo hoy con respecto a 3 años atrás, se encontró que el 66% incrementó en su dieta la ingesta de frutas y verduras, el 27% aumentó el consumo de productos integrales, y el 18% de productos light. Por otro lado, el 55% disminuyó el consumo de snacks, el 71% de gaseosas, el 59% de chocolates y el 55% de galletas dulces.

Finalmente, a inicios del presente año según una investigación realizada por la Universidad de Sao Paolo para el II Foro Gastronómico Internacional, el peruano promedio consume anualmente 52kg. de snacks y se estimó que dicha tendencia tendería a seguir aumentando; sin embargo, con la adopción de la ley de alimentación saludable, este aumento se daría en mayor medida para los snacks libres de octógonos, los cuales han aumentado su variedad y mejorado su composición para mantenerse vigentes en el mercado.

1.4. Factor ambiental

Actualmente, los consumidores tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta. Incluso a nivel global, el 94% de los jóvenes pertenecientes a la generación Z considera que las empresas deben ayudar a afrontar problemas sociales y ambientales, dando como resultado que muchas empresas busquen generar productos con ecodiseños. Además, según Agraria⁷, se observa una mayor conciencia medioambiental por parte del consumidor, que en un 58% de los casos pide que los envases de los alimentos que consumen sean reciclables⁸ y un 53%, que sean biodegradables.

Adicionalmente, según una revista de la universidad ESAN denominada “El marketing verde: Un compromiso de todos”, en el Perú hoy en día, ya hay empresas que están trabajando en ello. Un ejemplo son las botellas de agua mineral tanto de las marcas Cielo como San Luis, las cuales están usando menos plástico en su composición. Mientras que en el ámbito internacional, Nestlé ha creado un nuevo producto⁹, el cual tiene envolturas que proceden de fuentes sostenibles e incluso cuentan con una certificación de sostenibilidad de FSC¹⁰, con lo cual han logrado reducir el consumo de plástico en sus envolturas las cuales son 100% reciclables. Sin embargo, a la fecha aún solo se comercializa en Europa.

Centrándonos en las innovaciones dadas en este mercado, Alicorp, están tomando iniciativas para reducir el consumo de energía en su producción, implementando sistemas de iluminación inteligente, mejoras en sus sistemas de climatización y dando un mayor control a la eficiencia de sus máquinas. Adicionalmente, también está desarrollando mejoras en su gestión de empaques y de residuos, de modo que se pueda reciclar el 100% de estos.

7 Agencia de noticias del sector agrario en el Perú

8 Este tema resulta relevante, debido a que las frutas serán envasadas en envases de plástico.

9 Gestión (2019) Nestlé envuelve barritas Yes en papel para reducir plástico.

Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/nestle-envuelve-barritas-yes-papel-reducir-plastico-272149-noticia/>

10 Consejo de administración forestal

Mientras que Frito Lay, está realizando más énfasis en la reducción del consumo de agua y energía. Esto, mediante el uso de iluminación LED, la cual produce bajas porciones de CO₂, consume menor cantidad de energía y no contiene sustancias como plomo o mercurio. Y finalmente, para reducir la huella de carbono, también está buscando que el transporte de los productos sea más amigable, usando vehículos impulsados por energía solar, gas natural o tecnología diésel avanzada.

1.5. Factor tecnológico

Ahondando más en el caso de Nestlé, han logrado conseguir por primera vez, un papel reciclable que se pueda utilizar en técnicas de envasado a alta velocidad y de sellado en frío que antes solo se podía realizar con plástico. Esto fue logrado a través de un proceso de revestimiento a base de agua en el papel para poder sellarlo, lo que garantiza su frescura y la vida útil. Con ello, han logrado adaptar sus equipos existentes, de modo que se puedan envolver entre 300 a 500 barritas por minuto de esta nueva forma.

Otro caso de innovación se presentó en España desde el año 2017, en donde según TecnoSA¹¹, se están utilizando nuevas técnicas para la fabricación de snacks, como la microencapsulación, con la cual se pueden agregar catalizadores, sabores, aceites grasos, vitaminas y aromas alimenticios dentro de los snacks; mejorando su sabor, estabilidad, enmascaramiento de olores y sabores o sus tiempos de vida.

Por otro lado, en Perú la empresa Inka Crops, a raíz de la ley de alimentación saludable, invirtió \$200 000 para poder producir un snack libre de octógonos, obteniendo como clave para ello, la utilización del aceite de palma y porciones específicas de sal a la hora de producir sus productos. Con ello, han logrado que la mayor parte de su portafolio sea libre de octógonos,

¹¹ Empresa dedicada al rubro de tecnología en España
TecnoSA (2018). 3 tecnologías de procesado para el desarrollo de alimentos sostenibles y personalizados. Consulta: 30 de junio del 2019
Recuperado de: <https://tecnosa.es/3-tecnologias-de-procesado-para-el-desarrollo-de-alimentos-sostenibles-y-personalizados/>>

salvo por los plátanos dulces, sin embargo, se encuentran investigando métodos para reducir la cantidad de azúcar en ellos, pero manteniendo su sabor. (Semana Económica, 2019)¹²

1.6. Factor legal

El 17 de junio se hizo vigente la Ley de Alimentación Saludable (Ley N° 30021) después de 5 años sin ser implementada. Dicha ley busca la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y al desarrollo adecuado, para hacerle frente a enfermedades como la obesidad. Además, aborda en primer lugar advertencias publicitarias en aquellos productos procesados y bebidas no alcohólicas que superen los parámetros técnicos, mediante el uso de octógonos.

Tabla 3. Máximos permisibles

Sustancia	Límite sólido	Límite líquido
Azúcar	≥ 800 mg. / 100 g.	≥ 100 mg. / 100 mL.
Sodio	$\geq 22,5$ g. / 100 g.	≥ 6 g. / 100 g.
Grasas saturadas	≥ 6 g. / 100 g.	≥ 3 g. / 100 g.
Grasas trans	≥ 5 g. / 100 g.	≥ 2 g. / 100 g.

Tomada del diario oficial El Peruano

Adicionalmente a raíz de ello, en los quioscos escolares ahora solo se permite ofrecer alimentos en estado natural o que cuenten con un procesamiento mínimo; siendo estos junto con los alimentos de preparación culinaria y sucedánea de la leche materna, los únicos excluidos de esta ley.

Por último, referente a esa ley, se restringe la publicidad de aquellos alimentos que estén fuera de los límites permitidos (alto contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas o grasas trans) y que se enfoquen preferentemente a menores de 16 años.

¹² Semana Económica (2019) Inka Crops invirtió US\$200,000 para que el snack Inka Chips esté libre de octógonos.

Recuperado de: <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/366199-inka-crops-invirtio-us200000-para-que-el-snack-inka-chips-este-libre-de-octogonos>



Figura 8. Octógonos Ley de Alimentación Saludable
Tomada del diario El Comercio (2019)

Por otro lado, DIGESA¹³, es la encargada de dar el visto bueno a los snacks que quieran comercializarse en el mercado peruano, tanto para productos nacionales como importados. Para ello, las empresas necesitan un expediente de solicitud¹⁴, resultados de análisis microbiológicos, de análisis bromatológicos, análisis físico químicos y el certificado de validación técnica del plan HACCP; en caso de querer vender sus productos.

Adicionalmente en el caso de los productores nacionales, también se tiene que tener en cuenta el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Bebidas y Alimentos, el cual regula el CODEX alimentario que comprende el Programa de Buenas Prácticas de Manufactura y el Programa de Higiene y Saneamiento. Esta certificación tiene vigencia a los dos años contados a partir de su otorgamiento. Al recibirlo, la empresa es responsable de mantener las condiciones sanitarias que tenía durante el momento en el que se le otorgó y de renovarla después de dicho periodo para poder seguir en funcionamiento.

1.7. Conclusión de análisis

Con todo lo visto anteriormente, para mantenerse vigentes, las empresas productoras de snacks deben de tener en cuenta la disminución de los ingresos de la población en Lima, lo que puede disminuir la demanda en cierta medida con respecto a lo proyectado.

Además, se debe considerar de que la población ha tomado consciencia de su salud gracias a la ley de alimentación saludable, por lo que se ha reducido el consumo de snacks con

¹³ Dirección General de Salud Ambiental, es una entidad adscrita al MINSA

¹⁴ Contienen el nombre que refleja su naturaleza, nombre comercial, marca del producto, vida útil, condición de conservación, número de lote y relación de ingredientes y aditivos.

octógonos mientras que ha aumentado por el contrario la ingesta de los que no tienen, siendo una alternativa si es que se quiere ingresar a este mercado, el incursionar en la producción y comercialización de snacks saludables, al igual que lo está haciendo Nestlé con sus barras energéticas a base de frutas.

Finalmente, otro aspecto importante a tomar en cuenta es que para este mercado el cuidado al medio ambiente se está volviendo muy importante, pues ahora los clientes prefieren usar o consumir productos eco amigables. Por lo que se debe buscar implementar nuevos desarrollos tecnológicos en orden de disminuir el consumo de plástico utilizado para empaquetarlos y distribuirlos, siendo de esta forma más atractivos para el público objetivo.



2. Análisis del microentorno

En este capítulo se examinarán aquellos factores que las empresas si pueden controlar y en caso en alguno tengan un bajo poder de negociación, se deberían buscar alternativas para minimizar los peligros o riesgos que es generen.

2.1. Poder de negociación de los compradores

Se tienen dos tipos de compradores: en primer lugar, se tiene a los supermercados, los cuales tienen un alto poder de negociación, esto dado que existen muy pocos de ellos y tienen una gran cantidad de clientes. Ellos incluso condicionan a las empresas a poner sus propios impulsores para promocionar sus productos y dependiendo de cuan buenas sean sus relaciones comerciales con ellos, mejores serán sus ubicaciones en las góndolas de venta, siendo las mejores posicionadas, aquellas que están a la altura de las manos del comprador, es decir a la mitad de la góndola.

Por todo ello, como se mencionó, se considera que tienen un alto poder de negociación, dado que son los clientes que compran en mayores volúmenes e incluso pagan el producto varios meses después de que este fue comprado por el cliente final. Generando una amplia brecha para las empresas productoras entre la entrega a estas empresas cliente y el pago por ello.

Por otro lado, el otro tipo de compradores son las bodegas y las tiendas de conveniencia, las cuales tienen un bajo poder de negociación, puesto que en caso alguna de ellas no venda cierto producto, el cliente final fácilmente puede ir a otra cercana para adquirirlo, dado que existen muchas de ellas a distancias muy cortas entre sí.

Para ser preciso, según Arellano Marketing, por cada millón de peruanos, existen 15 supermercados y 8000 bodegas, lo que demuestra, porque el poder de uno es mucho más grande que otro. Más aún cuando de esos 15 supermercados, la mayoría pertenece a 3 grandes empresas las cuales son: Supermercados Peruanos, Cencosud y Tottus.

Pese a ello, aún en nuestro país se sigue comprando más en bodegas que en supermercados, dado que según Euromonitor, durante el año 2018, los supermercados vendieron S/. 7.500.000 en snacks, mientras que las bodegas y tiendas de conveniencia S/. 418.000.000 y S/. 7.000.000, respectivamente; sin embargo, se debe tener en cuenta que existen aproximadamente 414.000 bodegas¹⁵ en todo nuestro territorio.

Siendo así que, en base a ambos tipos de compradores, estos tengan en conjunto un poder de negociación medio.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

Las empresas productoras de snacks, cuentan con gran variedad de posibles proveedores, ya sea de papas, chocolate, azúcar, colorantes, preservantes, harinas, etc. Es por esto, que su poder de negociación es alto, puesto que para los proveedores trabajar con estas empresas es muy beneficioso, por los altos volúmenes de compra asegurados y el buen perfil que les da sus relaciones con ellos.

Inclusive, las grandes empresas productoras de snacks como Alicorp, les brindan capacitaciones en calidad a sus proveedores para de esta forma obtener calidad integral en su producto final, generando así, lazos fuertes con ellos y poder realizar conjuntamente mejoras para los productos.

Otro ejemplo de ello se produjo en Nestlé en los 1962 en África, donde no solo ayudaron a sus proveedores enseñándoles a cómo tratar a sus vacas para tener una mejor calidad de leche, sino que les dieron el dinero para alimentarlas y los ayudaron mejorando el pueblo¹⁶ en orden de mejorar la logística de transporte y así generar fuertes lazos con sus proveedores. Mostrando,

¹⁵ PQS (2019). Existen 414 mil bodegas en Perú y más del 60% son administradas por mujeres.

Recuperado de: <https://www.pqs.pe/economia/existen-414-mil-bodegas-en-peru-mas-del-60-son-administradas-por-mujeres>

¹⁶ Mejoraron las vías y enviaron nutricionistas, veterinarios.

como en ciertos casos, las empresas proveedoras resultan teniendo grandes beneficios al trabajar con grandes empresas productoras.

Por otro lado, otro aspecto que demuestra su bajo poder de negociación, es que, para poder elegir a un proveedor, las empresas previamente lanzan una licitación en la cual muchos proveedores participan y tras un análisis de calidad, costo-beneficio y algunas veces de referencias; se opta por uno o varios proveedores dependiendo de la capacidad de producción que estos tienen y la demanda que la empresa necesita satisfacer. Es por ello, que en caso uno al final no tenga el rendimiento esperado, se puede reemplazar fácilmente, dado que se puede elegir al segundo de la lista de participantes que no escogieron y cumplían con las especificaciones que se necesitaban.

2.3. Amenaza de productos sustitutos

Estos productos son aquellos que cumplen la misma necesidad de los snacks, pero no en las mismas condiciones, es decir un alimento para pasar el rato cuando tienes hambre, pero que no sea una fruta seca, galleta salada o papa frita; siendo estos frutas, chocolates, pasteles o golosinas.

Los primeros en mención hoy en día han aumentado su consumo como alimento entre comidas a causa de la Ley de Alimentación saludable, lo cual es demostrado por la investigadora Kantar Worldpanel, que muestra que, desde inicios de este año, 7 de cada 10 hogares cambiaron sus hábitos alimenticios. Y ahora antes de consumir un alimento, leen la información nutricional de los empaques, siendo así que un 34% de la población ha cambiado sus hábitos de consumo de snacks con octógonos, para reemplazarlos por el consumo de fruta.

Por otro lado, los siguientes tres a pesar de también haber tenido un pequeño bajón en sus ventas a causa de la iniciativa de alimentación saludable durante este año, tienen aún un alto índice de ventas como se puede observar en la tabla 3, y al igual que los snacks, se encuentran en los mismos canales de distribución.

Tabla 4. Ventas de snacks del 2016 al 2019 en millones de soles

Brand Name	Company Name (GBO)	Data Type	2016	2017	2018	2019
Nick	Empresas Carozzi SA	Retail Value RSP	8,7	9,0	8,1	7,4
Charada	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	6,2	6,2	6,3	6,3
Oreo	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	5,3	5,5	5,7	5,7
Coronita	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	5,1	5,2	5,4	5,4
Glacitas	Alicorp SAA	Retail Value RSP	5,6	6,0	5,3	5,0
Margaritas	Alicorp SAA	Retail Value RSP	4,0	4,2	3,7	3,5
Vainilla Field	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	3,8	3,8	3,1	2,8
Marquesitas	Alicorp SAA	Retail Value RSP	3,2	3,3	2,8	2,6
Vainilla Fenix	Alicorp SAA	Retail Value RSP	3,1	3,2	2,8	2,6

Tomado de Euromonitor (2019)

Por lo que su poder de negociación sería medio, sin embargo, este podría bajar, puesto que ahora las empresas de este mercado están empezando a innovar creando snacks más saludables y que no tienen octógonos como el caso de Inka Crops y las galletas Soda Field.

2.4. Amenaza de nuevos competidores

Este mercado mueve grandes cantidades de dinero, aproximadamente 814 millones de soles al año según Euromonitor, lo que puede generar interés por parte de muchas personas para poder ingresar. Sin embargo, algunos de los principales obstáculos para el ingreso de nuevos competidores son el posicionamiento de las marcas ya existentes, las leyes propias del país y las economías de escala, ya que para poder igualarlas y ganar márgenes rentables, se necesita una inversión muy alta y/o tener la tecnología para poder producir en grandes cantidades, al igual que contar con equipos de trabajo que les permitan innovar constantemente.

Detallando un poco más acerca de cada una de ellas, actualmente, son 3 las marcas que tienen liderazgo en el mercado, las cuales son: Mondelez, Alicorp y PepsiCo. Estas ya tienen una clientela ganada y entre las tres suman el 68% del *market share* según se puede observar en la siguiente figura elaborada. Esto debido al tiempo que tienen en el mercado y la aceptación de este por parte de sus productos. Mondelez actualmente tiene 95 años, Alicorp tiene 63 años

y PepsiCo 54 años; siendo el primero de ellos, el que tiene 3 de los snacks más vendidos en este mercado.

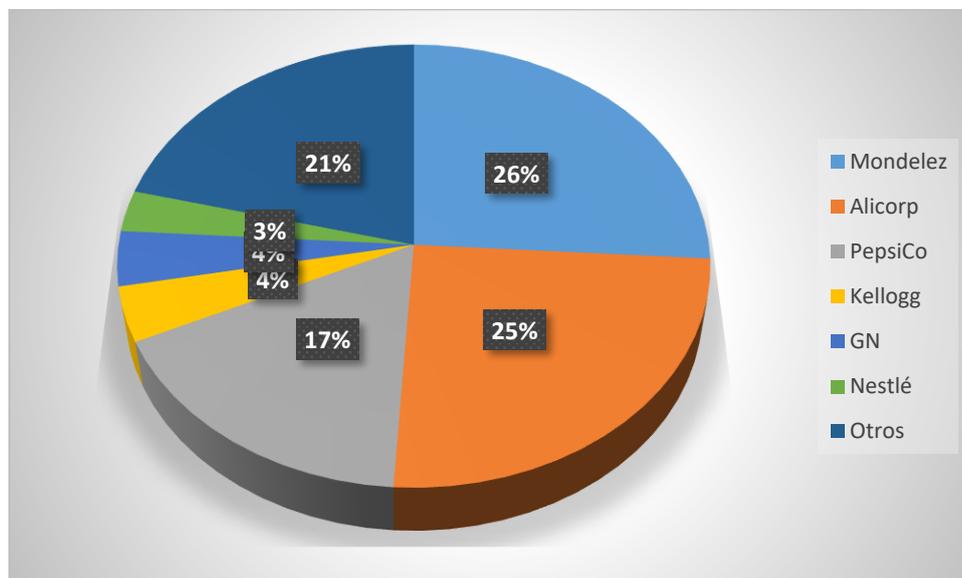


Figura 9. *Market share* de mercado de snacks en el 2019

Otra barrera de ingreso, son las economías de escala, las cuales les permiten a las empresas poder generar ahorros, tanto en las compras de insumos a sus proveedores por los altos lotes. Como en poder producir grandes cantidades en menor tiempo y aprovechar al máximo el transporte al distribuir altos lotes de productos. Sin embargo, para ello necesitan una gran inversión, dado que la tecnología requerida tiene precios altos. Esto para las empresas ya posicionadas es mucho más sencillo, dado a su historial crediticio que los avala, sin embargo, para un nuevo entrante resulta ser mucho más desafiante encontrar esta fuente de financiamiento.

Otro obstáculo son los canales de distribución, puesto que, para poder ingresar a vender en un supermercado, estos ponen muchas condiciones, entre ellas: capacidad de producción, logística de transporte, nivel de ventas, reputación; y además ya se encuentran abarrotados con las principales marcas de las empresas de snacks del país, entre las que están Alicorp, Mondeléz, Pepsi Co y Nestlé. Sin embargo, según Kantar, solo un 45% de la población compra en este tipo de canal, en su mayoría el Perú permanece comprando por el canal tradicional, es decir bodegas; no obstante, poco a poco está aumentando el consumo mediante tiendas de

conveniencia (Tambo, Oxxo), las cuales tienen menores barreras de entrada, pero se necesita de mayor inversión en publicidad para promocionar los productos.

Finalmente, otra de las barreras son las leyes peruanas, sobretodo hoy en día por la Ley de Alimentación Saludable, la cual como se mencionó anteriormente obliga a los alimentos con alto contenido de azúcar, sal o grasas trans a utilizar octógonos permitiendo que las personas sean conscientes de lo que están ingiriendo. Desatando que las empresas traten de mejorar la composición de sus productos para no tener la necesidad de etiquetarlos y perder clientes por dicha razón. Por lo que, si una empresa quiere ingresar, debe procurar controlar los niveles de estas sustancias en sus productos.

Es así como se concluye que el poder de negociación de una nueva empresa sería bajo, por el alto poder de los competidores actuales y la gran inversión necesaria para poder crear economías de escala y generar innovaciones constantes en sus productos, tanto para penetrar el mercado como para mantenerse.

2.5. Dinámica de la competencia

Como se dijo previamente, son tres las empresas que lideran el mercado de snacks en el Perú, en donde la mayoría de los productos son muy similares y con precios iguales o con un margen muy minúsculo de diferencia, siendo las tres en mención: Mondelez, Alicorp y Pepsi Co.

Lo dicho anteriormente, se refleja en el caso de Soda Field de Mondelez y Soda San Jorge de GN o Ritz de Mondelez y Doré de Nestlé, pues estos son productos que básicamente se diferencian por la marca y presentación, pues el sabor es muy similar. Es allí donde entra en relevancia el marketing, la publicidad y el posicionamiento de la marca, las cuales les permiten crear estrategias ya sean mediante comerciales en televisión, activaciones o publicidad a través de *influencers*, como medio para llegar a captar la atención de su público objetivo.

Como se puede observar en la tabla 5, esos productos son los más vendidos dentro del mercado de snacks en el Perú, siendo Soda Field el snack más consumido producido por Mondelez, seguido de Lay's y Ritz un poco más abajo producidos por PepsiCo y Mondelez respectivamente; mientras que Alicorp aparece recién en el sexto lugar con las galletas Kraps.

Tabla 5. Principales productos vendidos en el mercado de snacks en Perú en función a su porcentaje de ventas respecto a su precio unitario

Brand Name	Company Name (GBO)	Data Type	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Soda Field	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	14	14	13	14	13	13
Lay's	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	06	07	07	07	07	07
Ritz	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	07	07	07	07	07	07
Club Social	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	04	05	05	05	05	05
Pringles	Kellogg Co	Retail Value RSP	03	04	04	04	04	05
Kraps	Alicorp SAA	Retail Value RSP	05	05	05	05	05	04
Soda Victoria	Alicorp SAA	Retail Value RSP	04	04	04	04	04	04
Natuchips	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	04	04	04	04	04	04
Soda San Jorge	Galletera del Norte SA	Retail Value RSP	04	04	04	04	04	04
Soda Royal	Alicorp SAA	Retail Value RSP	04	04	04	03	03	03
Integrackers	Alicorp SAA	Retail Value RSP	03	03	03	03	03	03
Agua	Alicorp SAA	Retail Value RSP	03	03	03	03	03	03
Doré	Nestlé SA	Retail Value RSP	03	03	03	03	03	03
Fenix +Soda	Alicorp SAA	Retail Value RSP	03	03	03	03	03	03
Gelco	Frutos & Snacks Gelco SAC	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	02
Divas	Alicorp SAA	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Agua Light	Empresas Carozzi SA	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Cheetos	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Galletas de Agua Sayon	Alicorp SAA	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Tor-Tees	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Karinto	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Cheese Tris	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Mr Chips	Gloria SA Grupo	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Inka Chips	Inka Crops SA	Retail Value RSP	00	01	01	01	01	01
Los Cuates	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Chizitos	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Villa Natura	Villa Natura Peru SAC	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Crikas	Alicorp SAA	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Valle Alto	Gabrielle SRL	Retail Value RSP	01	01	01	01	01	01
Custer	Corporación Custer SA	Retail Value RSP	-	-	00	00	00	01
Doritos	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	00	00	01	01	01	00
Saltinas	Nestlé SA	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Criquet's	Industrias Agricolas SRL	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Viva la Papa!	Viva la Papa SAC	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Jacob's	Mondelez International Inc	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
De las Indias	Representaciones Lau SAC	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Act II	ConAgra Brands Inc	Retail Value RSP	-	-	00	00	00	00
Snyder's	Campbell Soup Co	Retail Value RSP	-	-	-	-	00	00
Piquito Snax	PepsiCo Inc	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Brunch	Alicorp SAA	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Lorenz	Lorenz Snackworld GmbH	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Planet Pop	Signa Grain Ltda	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Manitoba	Manitoba Ltda	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Carter	Corporación Custer SA	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Mexi Nachos	Coexpra	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00

Tomado de Euromonitor (2019)

Una estrategia muy común en este mercado es la de desarrollo de productos, mediante la cual las marcas crean nuevos sabores o presentaciones para poder volverse más competitivas como es el caso de la galleta Ritz, que en un inicio venía únicamente en su presentación de 6 unidades, sin embargo, hoy en día también existen de 20 unidades y mini Ritz. Mientras que por el lado de sabores se tiene el tradicional, ajo y mantequilla, queso y tocino.

Por otro lado, hoy en día, a raíz de las nuevas regulaciones están ingresando al mercado, snacks más saludables, como el caso de Inka Crops, la cual invirtió grandes cantidades de dinero para encontrar la fórmula para crear botanas sin presencia de octógonos. Igualmente, otra de los productos que no cuentan con estos símbolos son las galletas Soda Field.

Finalmente, como conclusión a partir de todo lo mencionado previamente, la dinámica de la competencia es alta en este mercado, por la presencia de empresas que cuentan con un gran posicionamiento y productos muy similares entre ellos, por lo que para permanecer vigentes se requiere de constantes innovaciones y una buena estrategia de marketing.



3. Análisis del sector industrial

3.1. Evolución del mercado

El mercado de snacks en Perú viene creciendo año a año en sus ventas, siendo últimamente una tendencia el aumento en las ventas de snacks saludables, ya sean barras energéticas, frutos secos u otros.

Tabla 6. Ventas del mercado de snacks en los últimos 6 años en millones de soles

Data Type	Unit	Current Constant	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retail Value RSP	PEN million	Current Prices	651	673	705	740	776	814

Tomado de Euromonitor (2019)

Este crecimiento se puede evidenciar en la figura 10, elaborada en base a la información de la tabla 6, la cual demuestra que año a año las ventas incrementan con una tendencia polinómica, proyectando para el año 2020 una venta de aproximadamente 916,6914 millones de soles en productos de este rubro.

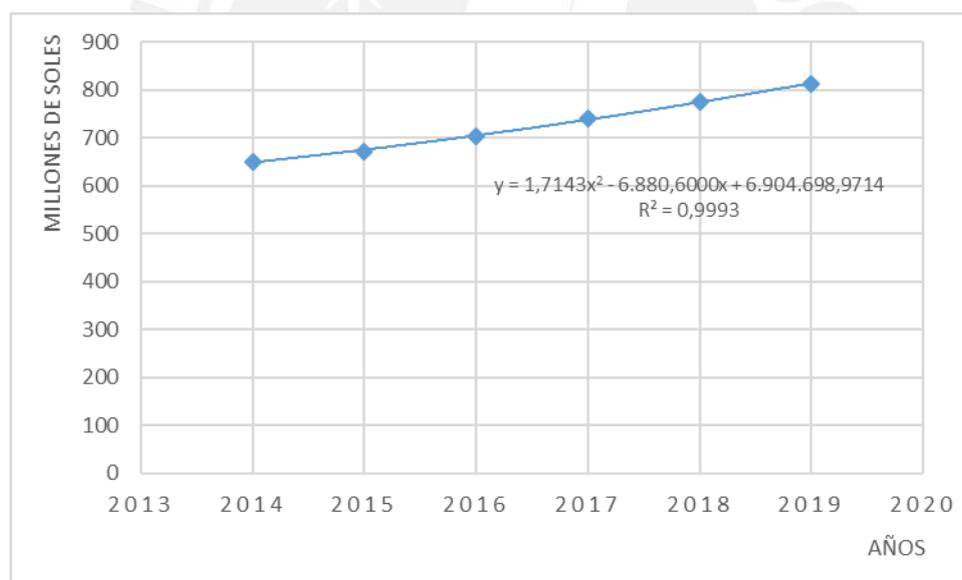


Figura 10. Crecimiento del mercado de snacks en los últimos 6 años

3.2. Participaciones de mercado de los competidores

Entre los competidores de este sector, se tiene a las empresas anteriormente analizadas y además algunas otras con un menor *market share* las cuales no han mostrado mucho movimiento dentro del rubro durante los últimos 5 años, salvo por Nestlé y Galletera del Norte S.A. que, durante este año, intercambiaron su posición del quinto y sexto lugar, siendo Nestlé la que descendió.

Mientras que Mondelez, Alicorp y PepsiCo tienen un ya dominado porcentaje del mercado, el cual tiene una brecha muy amplia en comparación con su competencia demostrando su fuerte posicionamiento.

Tabla 7. *Market share* de snacks en Perú de los últimos 5 años en función a sus ventas por precio de venta unitario

Company Name	Data Type	2015	2016	2017	2018	2019
Mondelez International Inc	Retail Value RSP	26	26	26	25	25
Alicorp SAA	Retail Value RSP	25	25	25	24	23
PepsiCo Inc	Retail Value RSP	17	17	17	17	17
Kellogg Co	Retail Value RSP	04	04	04	04	05
Galletera del Norte SA	Retail Value RSP	04	04	04	04	04
Nestlé SA	Retail Value RSP	03	03	03	03	03
Frutos & Snacks Gelce SAC	Retail Value RSP	01	01	01	01	02
Empresas Carozzi SA	Retail Value RSP	01	01	01	01	01
Gloria SA, Grupo	Retail Value RSP	01	01	01	01	01
Inka Crops SA	Retail Value RSP	01	01	01	01	01
Villa Natura Peru SAC	Retail Value RSP	01	01	01	01	01
Corporación Custer SA	Retail Value RSP	00	00	00	01	01
Gabrielle SRL	Retail Value RSP	01	01	01	01	01
Industrias Agrícolas SRL	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
Viva la Papa SAC	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
Representaciones Lau SAC	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
ConAgra Brands Inc	Retail Value RSP	-	00	00	00	00
Campbell Soup Co	Retail Value RSP	-	-	-	00	00
Coexpra	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
Lorenz Snackworld GmbH	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
Signa Grain Ltda	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
Manitoba Ltda	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
Internsnack Group GmbH & Co KG	Retail Value RSP	00	00	00	00	00
ConAgra Foods Inc	Retail Value RSP	00	-	-	-	-
Industrias Teal SA	Retail Value RSP	-	-	-	-	-
Kraft Foods Inc	Retail Value RSP	-	-	-	-	-
Procter & Gamble Co, The	Retail Value RSP	-	-	-	-	-
Snyder's-Lance Inc	Retail Value RSP	00	00	00	-	-
Private Label	Retail Value RSP	01	01	01	01	01
Others	Retail Value RSP	14	14	13	13	14
Total	Retail Value RSP	100	100	100	100	100

Tomado de EuroMonitor (2019)

Finalmente, debido a la tendencia hacia la alimentación más saludable, los snacks de frutas secas y snacks saludables van teniendo un mejor posicionamiento en el mercado destacando las marcas como Frutos & Snacks Gelce, Inka Crops y Villa Natura Perú con un 1% del *market share* que han dejado de formar parte de la categoría otros.

3.3. Canales de distribución

Hasta el año 2016, como se ve en la tabla 8, toda la venta de snacks se realizaba mediante el canal tradicional (pequeñas bodegas y mayoristas) y mediante el canal moderno (tiendas de conveniencia, supermercados e hipermercados). Siendo el canal tradicional el que concentraba la mayor cantidad de ventas al tener más del 80% de ellas a través de las pequeñas bodegas. Este modelo no solo se ve en nuestro país, sino también en varios países de Latinoamérica como se puede evidenciar en la figura 11.

Tabla 8. Distribución del porcentaje de las ventas a través de los canales de distribución del año 2014 al 2019

Outlet Type	Data Type	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Store-Based Retailing	Retail Value RSP	100	100	100	100	99	99
Grocery Retailers	Retail Value RSP	100	100	100	100	99	99
Modern Grocery Retailers	Retail Value RSP	16	17	17	17	18	19
Convenience Stores	Retail Value RSP	-	01	01	01	01	01
Discounters	Retail Value RSP	00	00	00	00	00	00
Forecourt Retailers	Retail Value RSP	02	02	02	02	02	02
Hypermarkets	Retail Value RSP	05	05	05	05	05	06
Supermarkets	Retail Value RSP	09	09	09	09	10	10
Traditional Grocery Retailers	Retail Value RSP	84	83	83	82	81	80
Food/drink/tobacco specialists	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Independent Small Grocers	Retail Value RSP	59	57	57	56	54	52
Other Grocery Retailers	Retail Value RSP	25	26	26	27	27	28
Non-Grocery Specialists	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Health and Beauty Specialist Retailers	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Other Foods Non-Grocery Specialists	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Mixed Retailers	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Non-Store Retailing	Retail Value RSP	-	00	00	01	01	01
Vending	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Homeshopping	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Internet Retailing	Retail Value RSP	-	00	00	01	01	01
Direct Selling	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Total	Retail Value RSP	100	100	100	100	100	100

Tomado de Euromonitor (2019)



Figura 11. Participación del canal tradicional en Latinoamérica durante el 2016

Tomado de Kantar Worldpanel (2016)

Sin embargo, como se evidencia en la tabla 9 basada en la cantidad de ventas anuales por tipo de canal, en el año 2017 aparece un nuevo canal de distribución el cual viene aumentando año a año sus ventas y este es, el canal de ventas online que anualmente va incrementándose en un millón. Igualmente, las ventas en supermercados también van aumentando, caso contrario a las ventas de las pequeñas tiendas que van disminuyendo.

Tabla 9. Distribución de las ventas en millones de soles a través de los canales de distribución del año 2014 al 2019

Outlet Type	Data Type	Unit	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Store-Based Retailing	Retail Value RSP	PEN million	651	671	702	737	770	807
Grocery Retailers	Retail Value RSP	PEN million	651	671	702	737	770	807
Modern Grocery Retailers	Retail Value RSP	PEN million	103	113	120	129	140	152
Convenience Stores	Retail Value RSP	PEN million	-	04	05	06	07	08
Discounters	Retail Value RSP	PEN million	01	01	01	01	01	01
Forecourt Retailers	Retail Value RSP	PEN million	12	13	13	15	16	17
Hypermarkets	Retail Value RSP	PEN million	31	33	35	38	42	45
Supermarkets	Retail Value RSP	PEN million	59	62	65	70	75	80
Traditional Grocery Retailers	Retail Value RSP	PEN million	548	558	583	607	630	655
Food/drink/tobacco specialists	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Independent Small Grocers	Retail Value RSP	PEN million	383	384	399	411	418	426
Other Grocery Retailers	Retail Value RSP	PEN million	165	174	183	197	212	228
Non-Grocery Specialists	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Health and Beauty Specialist Retailers	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Other Foods Non-Grocery Specialists	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Mixed Retailers	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Non-Store Retailing	Retail Value RSP	PEN million	-	02	03	04	06	07
Vending	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Homeshopping	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Internet Retailing	Retail Value RSP	PEN million	-	02	03	04	06	07
Direct Selling	Retail Value RSP	PEN million	-	-	-	-	-	-
Total	Retail Value RSP	PEN million	651	673	705	740	776	814

Tomado de Euromonitor (2019)

3.4. Tecnologías utilizadas

Los procesos de las empresas hoy en día se encuentran altamente automatizados, salvo por los controles de calidad, que para ser completamente certeros aún necesitan de la experiencia y minuciosidad de un operario.

Esto quiere decir que, desde la fabricación de la masa hasta el empaquetamiento final en cajas con varias docenas, se realizan mediante una línea de producción, la cual cuenta con operarios en cada subproceso para poder corroborar que las máquinas están cumpliendo los parámetros establecidos.

Esta automatización les permite a las empresas estandarizar la calidad del producto y tener agilidad en su producción, dado que se busca producir altos volúmenes de productos y se realizan más de un tipo de estos en una misma línea.

Por otro lado, uno de las últimas tecnologías incorporadas a este sector, han sido los brazos robóticos, que permiten apilar de manera más rápido las cajas de los productos terminados.

Adicionalmente, Pepsi Co ha reforzado su posición como líder en concientización del medioambiente al lograr una eficiencia energética media del 30%, mediante la reutilización de

agua y unos menores niveles sonoros a través del uso de la tecnología con soplantes de tornillo Atlas Copco que son usados en sus instalaciones de tratamiento de aguas¹⁷.

Finalmente, estos enfoques de mejoras tecnológicas se están enfocando más hacia la mejora de la composición de los productos como en el caso de Inka Crops donde mejoraron el uso de sus aceites para no tener un alto porcentaje de grasas trans y además controlaron su utilización de sales para evitar el uso de octógonos¹⁸. Así como esta empresa, muchas hoy en día están tratando de seguirle los pasos no solo a nivel nacional sino también internacional, dado a que brinda un gran valor agregado, que incluso ha llevado a esta empresa a aumentar sus exportaciones.



¹⁷ Atlascopco (2016). PepsiCo elige las ZS de alta eficiencia energética para el tratamiento de aguas residuales

Recuperado de: https://www.atlascopco.com/es-pe/compressors/News-and-stories/Fritolay_WWT_succes_story

¹⁸ Prensa Tecnológica (2019). Inka Chips usa tecnología para lograr un snack libre de octógonos.

Recuperado de: <http://prensa.tecnologia21.com/inka-chips-tecnologia-snack-libre-octogonos>

4. Planeamiento estratégico

Para desarrollar este capítulo, se escogió a la empresa Alicorp, debido a que es una empresa peruana líder en el rubro del negocio, con una amplia trayectoria y que cuenta con una diversa gama de snacks en su repertorio de productos.

4.1. Visión y misión

Visión

Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad.

Misión

Ser líderes en los mercados en los que competimos.

4.2. Análisis FODA del proyecto

Fortalezas:

1. Tener el segundo *market share* más alto en el rubro de snacks en el mercado.
2. Contar con una alta fidelización en algunos de sus productos.
3. Un constante aumento del nivel de ventas anual.

Debilidades:

1. Endeudamiento financiero por adquisiciones realizadas.
2. Sensibilidad a la volatilidad de los precios del maíz, el trigo y soya.
3. Dependencia de sus proveedores internacionales.

Oportunidades:

1. Alianzas con empresas de otros países con las cuales se tiene TLC para compra de insumos.
2. Alto consumo de snacks en Lima metropolitana.
3. Aumento de la población de la búsqueda de alimentos saludables.

Amenazas:

1. Ingreso de nuevos competidores al mercado, dado que se ve atractivo para inversionistas extranjeros por las proyecciones de crecimiento continuo de este.
2. Incremento de precios internacionales del trigo y la soya.
3. Nueva Ley de Alimentación Saludable, que incluye octógonos en los alimentos con altos contenidos en sustancias nocivas en exceso para la salud.

Análisis de estrategia matriz FODA:

Tabla 10. Análisis de estrategia matriz FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
F1O3: Creación de nuevos productos más saludables o modificación de la composición de los actuales sin perder el sabor. F2O2: Sacar el máximo provecho de sus productos vaca y buscar generar nuevas estrellas.	D3O1: Mejorar las alianzas con los proveedores para evaluar la posibilidad de aumentar los volúmenes y reducir los precios.
Estrategias FA	Estrategias DA
F1A1: Realizar constantes campañas de publicidad de modo que, así lleguen nuevos competidores, sus consumidores permanezcan fieles.	D3A3: Buscar proveedores locales con la misma calidad que los extranjeros, para de esta manera, reducir la dependencia de ellos. Y en caso no se encuentren, ayudarlos a mejorar su calidad para igualarlas.

4.3. Definiciones estratégicas

Los pilares para su desarrollo son:

- Promovemos hábitos y estilos de vida balanceados en nuestros consumidores, colaboradores y en la sociedad. Estamos siempre atentos a las necesidades de nuestros consumidores y las nuevas tendencias de consumo.
- Nuestras operaciones buscan constantemente generar eficiencias que nos permitan reducir el impacto de nuestras actividades y lograr un uso eficiente de recursos.
- Fortalecemos las capacidades de nuestros principales grupos de interés, para fomentar el emprendimiento y promover la empleabilidad. Por eso, impulsamos el desarrollo individual o de empresa a través de iniciativas de capacitación, retroalimentación e inversión social.

Después del análisis del macro entorno, micro entorno y FODA realizados, se han verificado tanto los aspectos positivos como a mejorar del negocio y se decidió realizar un nuevo análisis aplicando las matrices EFE, EFI y cuantitativa de estrategias para encontrar las estrategias y objetivos más adecuados para el negocio.

En donde la calificación se basará para la matriz EFI en los siguientes criterios:

Tabla 11. Criterios de calificación para matriz EFI

Calificación	Criterio
1	Debilidad menor
2	Debilidad mayor
3	Fuerza menor
4	Fuerza mayor

Tabla 12. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Ser la segunda empresa con mayor <i>market share</i> en ventas de snacks en el mercado	0,1	3	0,3
Alta fidelización en algunos de sus productos	0,16	4	0,64
Aumento del nivel de ventas año a año	0,18	3	0,54
Debilidades			
Endeudamiento financiero por adquisiciones realizadas.	0,12	1	0,12
Sensibilidad a la volatilidad de los precios del maíz, el trigo y soya.	0,25	2	0,5
Dependencia de sus proveedores internacionales	0,19	2	0,38
Total	1		2,48

En base a ello, obtuvimos una puntuación de 2.48, lo cual significa que la empresa tiene una posición fuerte internamente, debido a factores como su alto *market share*, alto grado de fidelización y su alta tendencia al aumento de ventas anualmente.

Por otro lado, ahora para la matriz EFE se considerarán las siguientes calificaciones para los factores:

Tabla 13. Criterios de calificación para matriz EFE

Calificación	Criterio
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta buena
4	Respuesta superior

Tabla 14. Tabla EFE

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Alianzas con empresas de otros países con las cuales se tiene TLC para compra de insumos.	0,11	3	0,33
Alto consumo de snacks en Lima metropolitana.	0,19	4	0,76
Aumento de la población de la búsqueda de alimentos saludables.	0,17	4	0,68
Amenazas			
Ingreso de nuevos competidores al mercado, dado que se ve atractivo para inversionistas extranjeros por el constante crecimiento del mercado.	0,15	1	0,15
Incremento de precios internacionales del trigo y la soya.	0,21	2	0,42
Nueva Ley de Alimentación Saludable, que incluye octógonos en los alimentos con altos contenidos en sustancias nocivas en exceso para la salud.	0,17	2	0,34
Total	1		2,68

Del análisis de esta matriz se obtuvo una puntuación de 2.68, lo cual significa que la empresa tiene una buena oportunidad de respuesta ante los factores que ocurren en su entorno. Con ambos puntajes, dentro de la matriz EFE y EFI se llega a la conclusión de que Alicorp se encuentra en el cuadrante “V” que corresponde a las estrategias de conservar y mantener. En las cuales destacan técnicas como la penetración de mercado y el desarrollo del producto.

Tabla 15. Matriz IE

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Finalmente, como conclusión y ya con todas las matrices analizadas obtenemos que las estrategias que le convienen más a la empresa son tanto las de costos, como las de diferenciación, las cuales van acorde con las que hoy en día realizan.

4.4. Objetivos

Por el lado de los objetivos, los dividiremos en estratégicos y financieros, de forma que se tenga una mayor especificación de lo que se busca lograr en cada uno.

Objetivos Estratégicos:

- Mantener el actual *market share* o aumentarlo en 1% anualmente.
- Continuar realizando una producción sostenible y buscando ser cada vez más eco-amigable.
- Innovar desarrollando productos que cumplan con los constantes nuevos requerimientos de los consumidores.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores a corto y largo plazo.

Objetivos Financieros:

- Reducir costos operacionales a fin de tener procesos eficientes.
- Alcanzar un ROI de 15% anualmente.
- Ser la línea de negocio más rentable de la empresa.



5. Conclusiones

- El rubro de snacks se encuentra en constante crecimiento año a año y cuenta con tres empresas muy bien posicionadas dentro él. Sin embargo, gracias a ciertos factores exógenos, nuevas empresas con alimentos más saludables están aumentando su *market share* como es el caso de Inka Crops y Villa Natura.
- Este mercado cuenta con un bajo poder de negociación por parte de sus proveedores y una baja amenaza de nuevos competidores a causa de los altos costos de incursionar en él. Sin embargo, cuenta con un poder medio por parte de los compradores, igualmente en el caso de la amenaza de los sustitutos, esto dado a que en el primer caso los supermercados tienen un amplio poder al momento de comprar y por parte de los sustitutos, existen variedad de ellos. Pese a ello, su problema más grande es el de la dinámica de la competencia, a causa de la gran variedad de empresas con productos similares y que se diferencian en base a mínimos detalles como el precio, diseño de las marcas y publicidad.
- Si bien el canal tradicional sigue siendo el canal de mayores ventas en el mercado desde el 2016, dos nuevos canales están aumentando sus ventas, los cuales son los conformados por las tiendas de conveniencia y las ventas online. Es por ello que no deben pasarse por desapercibido, dado que los nuevos estilos de vida de las personas actualmente, han generado que se inclinen más por estos.
- La empresa Alicorp pese a ser una de las mejor posicionadas en el rubro, tiene un poder medio de negociación con sus proveedores, esto dado a que algunos de sus insumos provienen en su mayoría del extranjero.

Por otro lado, entre sus pilares se encuentra el mejor la eficiencia de su cadena de suministro constantemente, mejorar los hábitos de sus consumidores y fortalecer a sus

colaboradores, en orden de seguir manteniendo su calidad actual y seguir satisfaciendo la estructura de costos con la que cuentan actualmente.



6. Bibliografía:

EUROMONITOR

2018 Savoury Snacks in Perú. Consulta: 30 de junio del 2019

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

EL COMERCIO

2018 El 15% de niños de entre 5 y 9 años tiene obesidad, según el Minsa. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://elcomercio.pe/peru/15-ninos-5-9-anos-obesidad-minsa-noticia-572262> >

MINSA

2018 Semana de oro de prevención de daños no transmisibles. Consulta: 30 de junio del 2019

< <http://portal.minsa.gob.pe/Especial/2018/obesidad/index.asp?op=2>>

EL COMERCIO

2018 Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019/>>

EL COMERCIO

2018 DIGESA: Requisitos que tendrás que cumplir para vender productos alimenticios. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://elcomercio.pe/economia/peru/alimentos-obtiene-registro-sanitario-digesa-noticia-noticia-448821-noticia/>>

EL COMERCIO

2019 Guerra comercial: ¿Cómo está golpeando a la economía peruana? Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://elcomercio.pe/economia/peru/guerra-comercial-tensiones-golpean-fuerte-economia-peruana-noticia-ecpm-671580-noticia/>>

EL COMERCIO

2019 Citi: Perú sería el tercer país más golpeado de la región por la guerra comercial.
Consulta: 30 de junio del 2019

<<https://elcomercio.pe/economia/peru/citibank-peru-seria-el-tercer-pais-mas-golpeado-de-la-region-por-la-guerra-comercial-noticia/>>

GESTIÓN

2019 Nestlé envuelve barritas Yes en papel para reducir plástico. Consulta: 30 de junio del 2019

<<https://gestion.pe/economia/empresas/nestle-envuelve-barritas-yes-papel-reducir-plastico-272149-noticia/>>

GESTIÓN

2019 El 63% de consumidores reducirá consumo de alimentos etiquetados con octógonos. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://gestion.pe/economia/63-consumidores-reducira-consumo-alimentos-etiquetados-octogonos-265077-noticia/>>

PERU RETAIL

2015 De donde proviene el poder de negociación del Retail. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://www.peru-retail.com/especialista/donde-proviene-poder-negociacion-retail/>>

SEMANA ECONÓMICA

2019 Kantar: 7 de cada 10 hogares cambiaron hábitos de consumo por octógonos en Perú. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/367643-kantar-7-de-cada-10-hogares-cambiaron-habitos-de-consumo-por-octogonos-en-peru/>>

APEIM 2017

2017 Niveles Socioeconómicos 2017. Consulta: 30 de junio del 2019

< <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2017.pdf>>

APEIM 2018

2018 Niveles Socioeconómicos 2018. Consulta: 30 de junio del 2019

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

TECNOSA

2018 3 tecnologías de procesado para el desarrollo de alimentos sostenibles y personalizados. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://tecnosa.es/3-tecnologias-de-procesado-para-el-desarrollo-de-alimentos-sostenibles-y-personalizados/>>

AGRARIA

2017 Se incrementa en 50% el consumo de snacks saludables. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://agraria.pe/noticias/se-incrementa-en-50-el-consumo-de-snacks-saludables-13649>>

EL PERUANO

2016 Decreto Supremo N° 033-2016-SA. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-que-establece-el-proceso-de-reduccion-decreto-supremo-n-033-2016-sa-1409585-3/>>

PROEXPANSIÓN

2019 Snacks y piqueos: Un mercado en apogeo en el Perú. Consulta: 30 de junio del 2019

< <https://proexpansion.com/en/articles/528-snacks-y-piqueos-un-mercado-en-apogeo-en-el-peru>>

ALIMENTARIA

2016 Nueva tecnología en extrusoras para snacks y galletas. Consulta: 30 de junio del 2019

<<http://alimentaria.cacia.org/edicion-145-2016/nueva-tecnologia-extrusoras-snacks-galletas/>>

AMERICA RETAIL

2019 Perú: Hogares peruanos aún prefieren comprar en bodegas: Consulta: 07 de octubre del 2019

<<https://www.america-retail.com/peru/peru-hogares-peruanos-aun-prefieren-comprar-en-bodegas/>>

ALICORP

2019 Alicorp. Consulta: 17 de noviembre del 2019

<<https://www.alicorp.com.pe/pe/es/sostenibilidad/cuidado-del-medio-ambiente/>>

FRITO LAY

2019 Frito Lay. Consulta: 17 de noviembre del 2019

<<https://www.fritolay.com/about-frito-lay/sustainability>>

Semana Económica

2019 Inka Crops invirtió US\$200,000 para que el snack Inka Chips esté libre de octógonos. Consulta: 17 de noviembre del 2019

<<https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/366199-inka-crops-invirtio-us200000-para-que-el-snack-inka-chips-este-libre-de-octogonos>>