

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA QUE PRODUCE SALSA DE
PALTA HASS EN AREQUIPA METROPOLITANA 2021-2022**

Tesis presentada por los Bachilleres:

Dávila Gárate, José Carlos

Quiroz Zegarra, José Luis

para optar el Título Profesional de:

**Ingeniero Comercial con
Especialidad en Negocios
Internacionales**

Asesor:

Ing. Wong Calderón, Victor Hugo

Arequipa – Perú

2020

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA COMERCIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 18 de Diciembre del 2020

Dictamen: 002550-C-EPICO-2020

Visto el borrador de tesis del expediente 002550, presentado por:

2015201381 - DAVILA GARATE JOSE CARLOS

2015202251 - QUIROZ ZEGARRA JOSE LUIS

Titulado:

**PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA QUE PRODUCE SALSA DE
PALTA HASS EN AREQUIPA METROPOLITANA 2021-2022**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**0167 - TORRES PAREDES LUIS EMILIO
DICTAMINADOR**



**1853 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND
DICTAMINADOR**



**2587 - QUINTANILLA RODRIGUEZ
MARTIN PATRICIO DICTAMINADOR**



Agradecimiento y Dedicatoria

“En primer lugar quiero agradecerle y dedicarle este trabajo a Dios porque gracias a Él puedo llegar hasta aquí. A mis padres Gonzalo y Elena, a quienes tengo que expresarles mi agradecimiento infinito por todo su esfuerzo y ejemplo en esta vida. También, me gustaría agradecer a mi hermano Mauricio, a mi enamorada Gianella y a mis abuelos Alfredo, Luz Alegría, María y al ángel que tengo en el cielo Hermilio, quienes me apoyaron a lo largo de esta etapa. Gracias porque todos ustedes fueron el motor para que siga adelante y pueda alcanzar mis metas”

José Carlos Dávila Gárate

“Agradecer a Dios, por darme la vida, por darme salud en estos tiempos difíciles, fuerzas para siempre salir adelante y poder cumplir con mis metas. A mis padres, por la formación en principios y valores, agradecerles de manera infinita por la confianza depositada en mi persona y por el esfuerzo que han hecho en darme una educación de calidad. A mi hermana por la ayuda que siempre me brinda incondicionalmente a través de sus consejos y demás familiares que han sido parte de cada uno de mis logros. También, un agradecimiento especial a todos mis maestros y amigos que me han acompañado y apoyado durante esta etapa de formación profesional”

José Luis Quiroz Zegarra

Resumen

El presente trabajo nace de la idea de crear un producto innovador para darle valor agregado a un producto agrícola comercial como es la palta. El producto que se desea introducir al mercado es la salsa de palta “Paltonesa Premium”, aprovechando la oportunidad que el mercado ofrece al utilizar este producto, principalmente, como un acompañamiento para las comidas. El objetivo de esta investigación es determinar la viabilidad de implementar un plan de marketing para una empresa que producirá salsa de palta Hass en el mercado de Arequipa Metropolitana. El análisis de las variables del macroentorno indica que la situación actual en el Perú presenta incertidumbre debido a la pandemia del COVID-19, crisis política, social y económica; sin embargo, las proyecciones para los siguientes años son optimistas, lo cual puede ser beneficioso para el proyecto. El microentorno muestra que la industria es atractiva y que la clave del éxito en el mercado es la innovación. Para el estudio de mercado se realizaron entrevistas a expertos y 384 encuestas virtuales que concluyeron que el producto tendría buena aceptación en el mercado de Arequipa, teniendo como principal característica el sabor y la calidad de la salsa. Este análisis permitió desarrollar un plan estratégico y otro de marketing, con las estrategias más adecuadas para la introducción y posicionamiento del producto. Todo el análisis mencionado acompañado de presupuestos, estados de resultados, flujos de caja y análisis de indicadores permitieron determinar la viabilidad del proyecto. El proyecto presenta viabilidad comercial y económica, ya que los indicadores económicos tienen como resultado un VAN y TIR de S/ 184,714 y 34% respectivamente, considerando flujos perpetuos para los siguientes años con una tasa de deterioro de 15%.

Palabras Clave:

Valor agregado, Salsa de palta Hass, Plan de Marketing, Estrategias

Abstract

This work is born from the idea of creating an innovative product to give added value to a commercial agricultural product such as avocado. The product to be introduced to the market is the “Paltonesa Premium” avocado sauce, taking advantage of the opportunity that the market offers by using this product mainly as an accompaniment to meals. The objective of this research is to determine the viability of implementing a marketing plan for a company that will produce Hass avocado sauce in the Metropolitan Arequipa market. The analysis of the macroenvironment variables indicates that the current situation in Peru presents uncertainty due to the COVID-19 pandemic and a political, social and economic crisis; however, the projections for the following years are optimistic, which may be beneficial for the project. The micro-environment shows that the industry is attractive and the key to market success is innovation. For the market study, there were interviews with experts and 384 virtual surveys, which concluded that the product would have a good acceptance in the Arequipa market, having as main characteristic the flavor and quality of the sauce. This analysis allowed the development of a strategic plan and a marketing plan, with the most appropriate strategies for the introduction and positioning of the product. All the aforementioned analysis accompanied by budgets, income statements, cash flows and analysis of indicators allowed to determine the viability of the project. The project presents commercial and economic viability, because the economic indicators result in a NPV and IRR of S / 184,714 and 34% respectively, considering perpetual flows for the following years with a deterioration rate of 15%.

Key words:

Added value, Hass avocado sauce, Marketing Plan, Strategies

Introducción

La palta se ha convertido en un alimento muy importante en la alimentación de las personas en el Perú, pues se utiliza de distintas maneras. Este alimento contiene una amplia variedad de nutrientes, vitaminas y minerales, destacando los ácidos omega, los cuales son beneficiosos para la salud. Estas propiedades y los componentes de la palta, la convierten en un alimento atractivo para el consumidor. El consumo de este alimento a nivel nacional se incrementa cada año, consumiendo aproximadamente 170,000 toneladas de palta en todo el país (ProHass Perú, 2017).

El comercio de la palta Hass se realiza principalmente por peso o a granel, sin darle un valor agregado al producto para ser comercializado, pues en el mercado local no existe un producto derivado de este alimento. Los consumidores utilizan la palta de diferentes maneras, principalmente como ingrediente de ensaladas o como acompañamiento de comidas, en dietas, y como guacamole; también se suele usar en tratamientos de belleza, entre otros. De esta manera, se puede encontrar una oportunidad en el mercado de poder comercializar la palta a través de una salsa envasada, lo que le daría un valor agregado.

Es por este motivo que nace la marca “Paltonesa”, marca que está relacionada a la comercialización de una salsa derivada de la palta Hass, innovando y buscando lanzar un producto atractivo y novedoso en el mercado bajo la denominación “Paltonesa Premium”. Esta salsa será considerada un producto “premium”, teniendo como público objetivo principalmente a los hogares y personas que se encuentren en los niveles socioeconómicos A, B y parte del C de la ciudad de Arequipa Metropolitana. El nuevo producto puede tener un alto impacto y posicionamiento en el mercado internacional, por lo que en el futuro se puede presentar oportunidades de exportación a diversos países.

La presente investigación tiene como finalidad determinar la viabilidad de implementación de un plan de marketing para una empresa que producirá salsa de palta Hass en Arequipa Metropolitana. Así mismo permite analizar y verificar la viabilidad comercial y económica de la producción de la salsa de palta Hass.

La investigación se inicia con el análisis de variables externas e internas que pueden afectar el desarrollo del proyecto. Además, se plantea una investigación exploratoria para conocer el mercado objetivo, a fin de llegar a resultados concluyentes sobre el mercado y logrando estimar la demanda. En consecuencia, se propone un planeamiento estratégico,

planteando diversas estrategias de marketing para conseguir los objetivos, acompañados de una proyección de ventas, presupuestos de costos e inversión, estado de resultados, flujo de caja, análisis de indicadores y análisis de sensibilidad. Por último, como resultado de la investigación realizada se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.



Índice

Dictamen Aprobación de Borrador.....	ii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	vi
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xvi
Índice de Figuras	xviii
Índice de Anexos.....	xix
Capítulo I.....	1
1 Planteamiento Teórico y Operacional.....	1
1.1 Planteamiento Teórico.....	1
1.1.1 Tipo de Problema.....	1
1.1.2 Campo, área y línea	1
1.1.3 Variables	1
1.1.3.1 Análisis de Variables	1
1.1.3.2 Operacionalización de Variables	1
1.1.3.3 Matriz de Consistencia.....	2
1.1.4 Justificación	3
1.1.5 Objetivos.....	3
1.1.5.1 Objetivo General.....	3
1.1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.1.6 Marco Teórico.....	4
1.1.6.1 Marco Conceptual.....	4
1.1.6.2 Esquema Estructural	8
1.1.6.3 Antecedentes	9
1.1.7 Hipótesis	11

1.2	Planteamiento Operacional.....	11
1.2.1	Técnicas e Instrumentos.....	11
1.2.2	Estructura de los Instrumentos.....	12
1.2.3	Campo de Verificación	13
1.2.3.1	Ámbito	13
1.2.3.2	Temporalidad.....	13
1.2.3.3	Unidades de Estudio	13
1.2.4	Estrategia de Recolección de Datos.....	14
1.2.5	Recursos Necesarios	15
	Capítulo II.....	16
2	Investigación de Mercado y Estrategias.....	16
2.1	Análisis del Macroentorno (Análisis PESTEL).....	16
2.1.1	Político.....	16
2.1.2	Económico	18
2.1.3	Social	34
2.1.4	Tecnológico	37
2.1.5	Ecológico	38
2.1.6	Legal	40
2.1.7	Conclusiones Macroentorno	41
2.2	Análisis Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter).....	41
2.2.1	Poder de Negociación de los Proveedores	41
2.2.2	Poder de Negociación de los Clientes.....	42
2.2.3	Entrada de Nuevos Competidores.....	42
2.2.4	Amenaza de Productos Sustitutos.....	43
2.2.5	Rivalidad entre empresas competidoras	44
2.2.6	Conclusiones Microentorno	44
2.3	Análisis Interno	45

2.3.1	Descripción del Negocio.....	45
2.3.2	Misión	45
2.3.3	Visión.....	45
2.3.4	Valores Organizacionales	46
2.3.5	Productos de la empresa	46
2.3.6	Análisis de la Cadena de Valor.....	47
2.4	Análisis FODA	50
2.4.1	Formulación de Estrategias.....	50
2.5	Estudio de Mercado.....	52
2.5.1	Aspectos Generales.....	52
2.5.2	Investigación Exploratoria.....	53
2.5.2.1	Entrevistas.....	53
2.5.2.1.1	Generalidades	53
2.5.2.1.2	Principales Hallazgos	53
2.5.2.2	Encuestas	54
2.5.2.2.1	Generalidades.....	54
2.5.2.2.2	Resultados de Encuestas.....	54
2.5.3	Investigación Concluyente.....	61
2.5.4	Materia Prima	63
2.5.5	Análisis de la Oferta	65
2.5.5.1	Proveedores.....	65
2.5.5.2	Competidores	65
2.5.5.3	Productos Sustitutos.....	69
2.5.5.4	Distribuidores.....	71
2.6	Selección de Mercados	76
2.6.1	Mercado Total.....	76
2.7	Análisis de la Demanda	76

2.8	Oportunidades de Exportación	77
2.8.1	Panorama Internacional	77
2.8.2	Mercados de Exportación	81
2.8.2.1	Análisis de Mercados	81
2.9	Plan Estratégico	87
2.9.1	Definición Objetivos de Marketing	87
2.9.2	Estrategia Genérica	87
2.9.3	Estrategia de Crecimiento	88
2.9.4	Estrategia de Posicionamiento	88
2.9.5	Estrategia de Segmentación de Mercados	89
2.9.6	Estrategia Competitiva.....	90
2.9.7	Estrategia de Marca	91
2.9.7.1	Nombre de la marca.....	91
2.9.7.2	Logo.....	91
2.9.7.3	Composición de logo	91
2.9.7.4	Colores de la Marca	91
2.9.7.5	Identidad de Marca	91
2.9.7.6	Promesa de Marca.....	92
2.9.7.7	Propuesta de Valor.....	92
2.10	Plan Marketing	92
2.10.1	Objetivos Plan de Marketing	92
2.10.2	Marketing Mix	93
2.10.2.1	Estrategia de Producto.....	93
2.10.2.2	Estrategia de Precio	96
2.10.2.3	Estrategia de Comunicación.....	96
2.10.2.4	Estrategia de Distribución	98
2.10.3	Presupuesto de Marketing.....	98

Capítulo III	99
3 Resultados	99
3.1 Evaluación Económica y Financiera	99
3.1.1 Control Objetivos.....	99
3.1.2 Proyección de Ventas.....	100
3.1.3 Evaluación de Estrategias	101
3.1.4 Flujo de Inversiones y Capital de Trabajo	101
3.1.4.1 Inversión de Capital	101
3.1.4.1.1 Equipos, materiales y mobiliarios	102
3.1.4.1.2 Constitución de la Empresa y Registros Especiales.....	103
3.1.4.2 Capital de Trabajo.....	103
3.1.4.3 Inversión Total	104
3.1.5 Flujo de Operaciones	104
3.1.5.1 Materia Prima e Insumos	105
3.1.5.2 Salarios.....	105
3.1.5.3 Gastos Administrativos.....	106
3.1.5.4 Total Flujo de Operaciones	106
3.1.6 Depreciación	107
3.1.7 Estado de Resultados	107
3.1.8 Costo de Capital.....	107
3.1.9 Flujo de Caja.....	108
3.1.10 Indicadores de Evaluación	108
3.1.11 Análisis de Sensibilidad.....	109
3.1.11.1 Precio.....	109
3.1.11.2 Demanda.....	109
3.1.11.3 Precio vs. Demanda.....	109
3.2 Plan de Contingencia.....	110

3.3	Conclusiones y Recomendaciones	111
3.3.1	Conclusiones	111
3.3.2	Recomendaciones	112
	Referencias	113
	Anexos	118



Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de Variables	1
Tabla 2: Matriz de Consistencia	2
Tabla 3: Unidades de Estudio	14
Tabla 4: PBI Mundial 2018-2019 (%).....	18
Tabla 5: Variación PBI América Latina y Caribe 2018-2020 II Trimestre (%).....	20
Tabla 6: Oferta y Demanda Global Trimestral en Perú 2019-2020 (%)	23
Tabla 7: Variaciones porcentuales Gasto de Consumo Final Privado Perú 2019-2020 (%)	25
Tabla 8: Valor Agregado Bruto Sector Manufactura Perú 2019-2020 (%).....	27
Tabla 9: Valor Agregado Bruto Sector Comercio Perú 2019-2020 (%)	28
Tabla 10: Número de Proyectos por monto de Inversión en Arequipa	30
Tabla 11: Inflación Perú 2016-2020 (%).....	32
Tabla 12: Ingreso Promedio Mensual Arequipa - Perú 2012-2018 (Soles)	33
Tabla 13: Niveles de Fuerza de las variables del Microentorno.....	44
Tabla 14: Análisis FODA	50
Tabla 15: Formulación Estrategias FO, DO, FA, DA	50
Tabla 16: Detalles Entrevista a expertos	53
Tabla 17: Generalidades Encuesta.....	54
Tabla 18: Producción Nacional de Paltas en Toneladas.....	64
Tabla 19: Precio en Chacra de Kilogramo de Palta (Soles)	65
Tabla 20: Presentaciones de Productos por Marca.....	66
Tabla 21: Logo y Presentaciones de Marcas	67
Tabla 22: Licencias Otorgadas para el Funcionamiento de Bodegas en Arequipa	75
Tabla 23: Estimación Mercado Meta	76
Tabla 24: Estimación de la Demanda	77
Tabla 25: Información Producto.....	77
Tabla 26: Exportaciones Mundiales de la Partida de Salsas y Aderezos (Miles de Dólares)	77
Tabla 27: Importaciones Mundiales de la Partida de Salsas y Aderezos (Miles de Dólares)	78
Tabla 28: Exportaciones Peruanas de la Partida de Salsas y Aderezos (Miles de Dólares)	79
Tabla 29: Exportaciones Mundiales de Palta (Miles de Dólares)	79

Tabla 30: Importaciones Mundiales de Palta (Miles de Dólares)	80
Tabla 31: Exportaciones Peruanas de Palta (Miles de Dólares).....	81
Tabla 32: Países Proveedores de Salsa al Mercado de Estados Unidos (2018 - 2019)..	81
Tabla 33: Países Proveedores de Salsa al Mercado de Países Bajos (2018 - 2019).....	84
Tabla 34: Países Proveedores de Salsa al Mercado de Chile (2018 - 2019)	86
Tabla 35: Tamaño Segmento Estratégico	89
Tabla 36: Tamaño Segmento Prioritario	90
Tabla 37: Objetivos de Marketing	92
Tabla 38: Presupuesto de Marketing (Soles).....	98
Tabla 39: Indicadores Objetivos de Marketing	99
Tabla 40: Mercado Meta.....	99
Tabla 41: Control Indicadores de Marketing.....	100
Tabla 42: Proyección de Ventas 2021-2022 (Soles)	101
Tabla 43: Evaluación de Estrategias.....	101
Tabla 44: Inversión en equipos, materiales y mobiliarios (Soles).....	102
Tabla 45: Costos de Constitución de Empresa y Registros Especiales (Soles).....	103
Tabla 46: Capital de Trabajo por años (Soles)	104
Tabla 47: Inversión Total por año (Soles)	104
Tabla 48: Costos de Materia Prima e Insumos (Soles).....	105
Tabla 49: Salarios Pt. 1 (Soles)	105
Tabla 50: Salarios Pt. 2 (Soles)	106
Tabla 51: Gastos Administrativos (Soles).....	106
Tabla 52: Flujo de Operaciones (Soles)	106
Tabla 53: Depreciación (Soles)	107
Tabla 54: Estado de Resultados (Soles)	107
Tabla 55: Datos Cálculo Costo de Capital	108
Tabla 56: Flujo de Caja	108
Tabla 57: Indicadores de Evaluación.....	108
Tabla 58: Análisis de Sensibilidad Precio (Soles).....	109
Tabla 59: Análisis de Sensibilidad Demanda (Soles).....	109
Tabla 60: Análisis Sensibilidad Demanda vs. Precio 2021-2022 (Soles)	109

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Variación PBI Mundial 2018-2020 (%).....	19
Gráfico 2: Proyecciones PBI Mundial 2020-2021 (%)	20
Gráfico 3: Proyecciones PBI América Latina 2020-2021 (%)	21
Gráfico 4: Determinantes variabilidad del PBI Perú (%)	22
Gráfico 5: PBI en el Perú 2015-2020 I SEM.....	23
Gráfico 6: PBI vs. Demanda Interna Perú 2000 I - 2020 II (%) (%).....	24
Gráfico 7: Composición por Sectores PBI Perú 2020 I SEM (%)	26
Gráfico 8: Inversión Privada Perú 2012-2021 (%).....	28
Gráfico 9: Inversión Privada Sectores Perú 2018-2021 (%)	29
Gráfico 10: Exportaciones Perú 2007-2020	31
Gráfico 11: Importaciones Perú 2007-2020	32
Gráfico 12: Proyección Inflación 2020-2021 (%)	33
Gráfico 13: Ingreso Promedio Mensual Arequipa - Perú 2012-2018 (S/.).....	34
Gráfico 14: Distribución Hogares Urbanos según Grupos de Edad en Arequipa 2007- 2017 (%)	34
Gráfico 15: NSE en Arequipa 2014-2019 (%)	35
Gráfico 16: Casos Acumulados de COVID-19	36
Gráfico 17: Desempleo de países por la Pandemia COVID-19 (%)	37
Gráfico 18: Cadena de Valor	47
Gráfico 19: Pregunta 3 - ¿Consume salsas para acompañar sus comidas?	55
Gráfico 20: Pregunta 7 - ¿Qué clase de salsa consume?	55
Gráfico 21: Pregunta 8 - ¿Qué marcas de salsas consume?	56
Gráfico 22: Pregunta 9 - ¿En qué lugares suele comprar este tipo de productos?	57
Gráfico 23: Pregunta 11 - ¿Conoce alguna salsa a base de palta en el mercado?	57
Gráfico 24: Personas que conocen Salsas de Palta en el Mercado	58
Gráfico 25: Pregunta 12 - ¿Estaría dispuesto a comprar una nueva salsa hecha a base de Palta?	58
Gráfico 26: Pregunta 13 - ¿Qué características considera que debería tener esta salsa de palta para su consumo?.....	59
Gráfico 27: Pregunta 14 - ¿En qué forma de presentación y a qué precio compraría el producto?	60
Gráfico 28: Pregunta 15 - ¿En qué medios de comunicación le gustaría encontrar publicidad y promociones sobre este producto?.....	60

Gráfico 29: Consumo Total de Productos Sustitutos por Hogar (%)	69
Gráfico 30: Consumo Habitual de Productos Sustitutos por Hogar (%).....	70
Gráfico 31: Frecuencia de Consumo de Productos Sustitutos por Hogar (%)	71
Gráfico 32: Cantidad de Supermercados según Departamento en el Perú - 2016.....	72
Gráfico 33: Características de Segmento Estratégico.....	89
Gráfico 34: Características Segmento Prioritario	90



Índice de Figuras

Figura 1: Cartera de Proyectos Inversión Arequipa	30
Figura 2: Presentación Mayopalta de Walibi	69
Figura 3: Logo Supermercados Franco	72
Figura 4: Logo Supermercados Kostu	73
Figura 5: Logo El Super	73
Figura 6: Logo Tottus	73
Figura 7: Logo Metro	73
Figura 8: Logo PlazaVea	74
Figura 9: Tienda Listo! Av. Ejército - Arequipa	75
Figura 10: Logo Marca	91
Figura 11: Paleta de Colores Marca	91
Figura 12: Envase del Producto.....	93
Figura 13: Diseño Etiqueta del Producto.....	94
Figura 14: Presentación Producto.....	95
Figura 15: Presentación Producto.....	95
Figura 16: Vista Presentación Producto	96

Índice de Anexos

Anexo 1: Preguntas para Entrevistas a expertos en Agroindustria.....	119
Anexo 2: Preguntas para Entrevistas a expertos en Comercialización.....	120
Anexo 3: Entrevistas realizadas a expertos	121
Anexo 4: Encuesta de Investigación de Mercado.....	127
Anexo 5: Resultados de Encuesta.....	129



Capítulo I

1 Planteamiento Teórico y Operacional

1.1 Planteamiento Teórico

1.1.1 Tipo de Problema

La presente investigación se puede considerar exploratoria, descriptiva, relacional y prospectiva. Esta investigación busca analizar el mercado y la situación externa e interna de la empresa para tomar decisiones sobre las mejores estrategias de marketing del producto en Arequipa Metropolitana.

1.1.2 Campo, área y línea

- Campo: Ciencias Económico Administrativas
- Área: Ingeniería Comercial
- Línea: Marketing y Negocios Internacionales

1.1.3 Variables

1.1.3.1 Análisis de Variables

- Variable Dependiente: Viabilidad de la Implementación
- Variables Independientes: Análisis de la Situación y Estudio de Mercado

1.1.3.2 Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Tipo de Variable	Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Dependiente	Viabilidad de la Implementación	Viabilidad Comercial	Tamaño de Mercado
			Mercado Meta
		Viabilidad Económica	Inversión
			Ingresos y Costos
			Margen Bruto y Neto
			TIR
VAN			
Variables Independientes	Análisis de la Situación	Macroentorno	Políticos y Legales
			Económicos
			Sociales
			Tecnológicos
		Microentorno	Ambientales
			Competidores
			Cientes
			Proveedores
	Estudio de Mercado	Demanda	Análisis de la Demanda
		Oferta	Análisis de la Oferta
		Mix de Marketing	Producto
			Precio
Distribución			
Comunicación			

1.1.3.3 Matriz de Consistencia

Tabla 2: Matriz de Consistencia

Tipo	Problema	Objetivos	Hipotesis	Variables	Definiciones Conceptuales	Dimensiones
General	¿Es viable implementar un plan de marketing para una empresa que produce salsa de palta Hass en el mercado de Arequipa Metropolitana?	Determinar la viabilidad de implementación de un plan de marketing para una empresa que produce salsa de palta Hass en el mercado de Arequipa Metropolitana	La implementación del plan de marketing para la empresa que produce la salsa de palta Hass es indispensable para la viabilidad del proyecto	Análisis de la Situación	El análisis de la situación es el acopio de información de variables internas y externas de una empresa, para que posteriormente se pueda realizar un diagnóstico de la situación de una empresa.	Macroentorno
	¿Cómo interviene el macroentorno en el plan de marketing?	Examinar el macroentorno que interviene en el plan de marketing	Existe influencia del macroentorno para implementar el plan de marketing			Microentorno
Específicos	¿Cómo afectan el microentorno en el plan de marketing?	Estudiar el microentorno que intervienen en el plan de marketing	El microentorno afectará la implementación del plan de marketing	Estudio de Mercado	El estudio de mercado es el análisis y la determinación de la demanda y oferta, así como el análisis de los precios y el proceso de comercialización	Demanda
	¿Cuál es la demanda del mercado?	Analizar la demanda en el mercado	Existe demanda en el mercado para implementar el plan de marketing			Oferta
	¿Cuál es la oferta del mercado?	Analizar la oferta en el mercado	Existe oferta en el mercado para implementar el plan de marketing			Mix de Marketing
	¿Cuáles son las estrategias del mix de marketing?	Desarrollar las estrategias del mix de marketing	Las estrategias de mix de marketing ayudarán a implementar el plan de marketing	Viabilidad de Implementación	La viabilidad de un proyecto es el estudio que se realiza para predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. La viabilidad de un proyecto relacionado con empresas estará condicionado con factores técnicos, comerciales, económicos y financieros	Viabilidad Comercial
	¿Existe viabilidad comercial para la implementación del plan de marketing?	Justificar la viabilidad comercial del plan de marketing	Existe viabilidad comercial para implementar el plan de marketing			Viabilidad Económica
	¿Existe viabilidad económica para implementar del plan de marketing?	Analizar la viabilidad económica del plan de marketing	Existe viabilidad económica para implementar el plan de marketing			



1.1.4 Justificación

El diseño de un plan de marketing es una herramienta de gestión para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos de mercado y ser competitiva en su entorno. La altas cantidades de producción de esta fruta en la Región Arequipa y el incremento del consumo de Palta Hass, reflejan que es un alimento atractivo para los consumidores, por ello se puede aprovechar como una gran oportunidad de incursionar en el mercado, dándole un valor agregado a la Palta. El mercado de salsas, es atractivo, ya que aproximadamente un 89% de la población en Perú hace uso de estas para acompañar sus comidas. Por ello darle valor agregado a la palta como salsa representa una oportunidad de inversión atractiva ofreciendo una alternativa diferente a la variedad de productos existentes. Para ello es importante realizar un plan de marketing para poder comercializar el producto, diseñando estrategias adecuadas para tener un posicionamiento en el mercado y crear un impacto positivo en los consumidores. La viabilidad de la implementación del Plan de Marketing dependerá del análisis económico y comercial de la comercialización de la nueva salsa de palta Hass envasada

Finalmente, se considerará la posibilidad de exportar el producto a distintos mercados internacionales, ya que a nivel mundial el Perú es uno de los principales países que exporta Palta. Así mismo, considerando que la salsa de palta Hass envasada es un producto con valor agregado e innovador para estos mercados, podrá tener un gran impacto en el consumo de los hogares. Por último, es importante mencionar que el Perú se está convirtiendo en uno de los principales proveedores de salsas de países a nivel internacional, como es el caso de Estados Unidos.

Por lo anteriormente mencionado, la investigación tiene una justificación práctica por su uso aplicativo, que puede ser replicable en otras empresas que producen palta y deseen darle el valor agregado como salsa.

1.1.5 Objetivos

1.1.5.1 Objetivo General

- Determinar la viabilidad de implementación de un plan de marketing para una empresa que produce salsa de palta Hass en el mercado de Arequipa Metropolitana

1.1.5.2 Objetivos Específicos

- Examinar el macroentorno que interviene en el plan de marketing
- Estudiar el microentorno que interviene en el plan de marketing
- Analizar la demanda en el mercado
- Analizar la oferta en el mercado
- Desarrollar estrategias del mix de marketing
- Justificar la viabilidad comercial del plan de marketing
- Analizar la viabilidad económica del plan de marketing
- Identificar los mercados más atractivos para la exportación del producto

1.1.6 Marco Teórico

1.1.6.1 Marco Conceptual

El presente marco conceptual analiza los conceptos relacionados a la realización de un plan de marketing y su importancia, así como los indicadores y dimensiones presentados en la investigación.

- **Plan de Marketing:** es un documento escrito en el que presenta un contenido sistematizado y estructurado. El plan de marketing define los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. Así mismo, el plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, relacionadas específicamente con la toma de decisiones comerciales y de marketing (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

El plan de marketing precisa y establece la utilización de análisis y estudios, indica los objetivos de marketing de la empresa, desarrolla estrategias, especifica un plan de acción y evalúa los costos y resultados.

Muñiz Gonzáles, (2018) indica que: “el plan de marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa orientada al mercado debe utilizar para ser competitiva. Esta herramienta proporciona una visión clara del objetivo final, de los objetivos trazados hacia la meta e informa sobre la posición y la situación en el que una empresa se encuentra”.

- **Investigación de Mercado:** es el proceso formal donde se diseña la investigación, se recopila información por medio de distintas técnicas, posteriormente los

resultados de la información recopilada serán analizados e interpretados, y por último presentar un informe de investigación para que la empresa tome decisiones en base a la información presentada (Vargas Espinoza, 2015).

- **Estudio de Mercado:** es el análisis y la determinación de la demanda y oferta, así como el análisis de los precios y el proceso de comercialización (Baca Urbina, 2010).
- **Análisis de la Situación:** es el acopio de información de variables internas y externas de una empresa, para que posteriormente se pueda realizar un diagnóstico de la situación de una empresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).
- **Macroentorno:** comprende las fuerzas generales que afectan a los elementos participantes del microentorno. Estas fuerzas pueden ser políticas, legales, económicas, naturales, tecnológicas, sociales y naturales (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).
- **Microentorno:** incluye a todos los participantes cercanos a la empresa, que pueden afectar positiva o negativamente la capacidad de crear valor para sus clientes y establecer relaciones con ellos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).
- **Análisis PESTEL:** observa tendencias en el entorno social y natural. Las empresas categorizan el entorno social en cuatro categorías, enfocando el análisis de cada área en las tendencias que sean relevantes para la empresa. Este análisis incluye las fuerzas socioculturales, económicas, tecnológicas, ecológicas y político-legales (Wheelen & Hunger, 2012).

Fleisher & Bensoussan, (2015) indican que: “el análisis PESTEL es un requisito previo para comprender la industria porque obliga a la empresa a examinar el entorno en el que opera. La ventaja de este análisis es que es amplia y puede proporcionar una comprensión integral del contexto de la industria”.

- **Análisis Externo:** está marcado por elementos no controlables que determinan el entorno. Es importante considerar dicho entorno antes de analizar el mercado para tener una idea del marco en el que un mercado se desenvuelve. Este tipo de análisis ayuda a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

- **Análisis Interno:** el análisis de la situación interna permite descubrir las debilidades y fortalezas que tiene la empresa, desde un punto de vista comercial y de marketing (Sainz de Vicuña Ancín, 2013).

Hill & Jones, (2009) indican que: “el análisis interno de una empresa se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa”.

- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** es una herramienta para realizar el análisis de la estructura de la industria. Las cinco fuerzas de Porter permiten tener una excelente óptica para considerar la intensidad de la competencia en la industria, la presión a las empresas de la industria por parte de los compradores, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos. Esta herramienta permite medir el potencial del crecimiento y rentabilidad en la industria (Fleisher & Bensoussan, 2015).

Porter establece que la naturaleza de la competitividad en una industria estará conformada por cinco fuerzas que tendrán influencia en la industria y en las negociaciones. Estas fuerzas son: la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (David, 2013).

Hill & Jones, (2009) mencionan que: “Porter sostiene que cuando más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías para aumentar los precios y obtener mayores ganancias. Una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque influye negativamente en las ganancias, mientras que una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad”.

- **Análisis FODA:** es una herramienta que permite ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, y las oportunidades comerciales y amenazas externas al bienestar futuro de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

El propósito del análisis FODA consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno, y simultáneamente eliminar o superar las debilidades, así como reducir en la medida de lo posible las amenazas (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

- **Estrategias Competitivas Genéricas:** este es un modelo creado por Michael Porter. Este modelo de estrategias parte de 3 ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Las estrategias competitivas genéricas permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado a las organizaciones (David, 2013). Hill & Jones, (2009) sostienen que: “las estrategias genéricas de negocios le da a una empresa una forma específica de posición competitiva y una ventaja frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior al promedio”.
- **Estrategias de Marketing:** consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing, junto con los elementos que comprenden los gastos de marketing. Estas estrategias detallan la forma en que la empresa crea valor para sus clientes meta, logrando relaciones rentables con ellos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).
- **Mix de Marketing:** es un conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para obtener la respuesta esperada en el mercado meta. Este conjunto de herramientas consiste en todos los esfuerzos de la empresa para lograr una influencia en la demanda del producto que ofrece. Las variables que participan en el mix de marketing son conocidas como “Las Cuatro P” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012):
 - **Producto:** Combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta para satisfacer sus necesidades.
 - **Precio:** Cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
 - **Plaza o Distribución:** Comprende las actividades que la empresa realiza para colocar el producto a disposición del mercado meta.
 - **Promoción o Comunicación:** Actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden la decisión de compra de los clientes para comprar dicho producto.
- **Viabilidad:** la viabilidad de un proyecto es el estudio que se realiza para predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. La viabilidad de un proyecto relacionado con empresas estará condicionado con factores técnicos, comerciales, económicos y financieros (Rodríguez Ariza, 2017).

- **Viabilidad Comercial:** la viabilidad comercial se justifica con la existencia de un mercado para el producto y las ventas esperadas se ajustan con la realidad planteada por la empresa (Rodríguez Ariza, 2017).
- **Viabilidad Económica:** la viabilidad económica está determinada por los beneficios generados por los recursos que la empresa tiene, y por la rentabilidad suficiente compensando los riesgos en los que se incurre (Rodríguez Ariza, 2017).
- **VAN (Valor Actual Neto):** valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos futuros descontados a la inversión inicial. La tasa de descuento es la tasa mínima aceptable. Para el proyecto, el VAN Económico se calculará sobre los flujos económicos (Baca Urbina, 2010).
- **TIR (Tasa Interna de Rendimiento):** tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero. La TIR iguala la suma de los flujos futuros descontados a la inversión inicial. Para el proyecto, la TIR se calculará sobre los flujos económicos (Baca Urbina, 2010).

1.1.6.2 Esquema Estructural

El objetivo de esta tesis es determinar la viabilidad comercial y económica de implementar un plan de marketing para una empresa que produce salsa de palta Hass en el mercado de Arequipa Metropolitana. Para ello será importante realizar:

- **Análisis del Entorno:** a través de este análisis se identificará los factores que influyen en el entorno del mercado objetivo, y a su vez poder identificar las posibles oportunidades y amenazas. Estos factores son externos a la situación de la empresa y no se encuentran bajo su control, por lo tanto, se necesita hacer un exhaustivo análisis para poder tomar decisiones adecuadas. Para ello se realizará un análisis PESTEL.
- **Análisis Interno:** con el fin de formular estrategias adecuadas para poder ingresar al mercado de salsas y tener un resultado óptimo en la comercialización del producto, se realizará un análisis interno de la organización encontrando fortalezas y debilidades. Se analizará la empresa, la industria y la competencia a través de las 5 fuerzas de Porter, una matriz FODA y se diagnosticará cuáles son las estrategias competitivas de la empresa.

- Estudio de Mercado: se conocerá si el producto está dirigido al segmento correcto, además es esencial para analizar la oferta, demanda, preferencias de los consumidores y los mejores indicadores para el mix de marketing.
- Oportunidades de Exportación: se identificará las posibles oportunidades de exportación que la salsa de palta Hass pueda tener. Además, se presentará un detalle de los mercados, y las razones que convierten a ese mercado en un destino atractivo para poder comercializar y exportar un producto con valor agregado.
- Plan Estratégico y Plan de Marketing: se establecerán inicialmente los objetivos de marketing, para que posteriormente se puedan llevar a cabo todas las estrategias de la empresa y del mix de marketing. Una vez, fijados los objetivos y determinadas las estrategias, se detallarán las acciones a seguir para llevar a cabo el plan de marketing.
- Evaluación Económica: los presupuestos del plan de marketing, de la inversión, las ventas y los costos del producto, permitirán armar un flujo de caja para que posteriormente se pueda determinar la viabilidad económica.

1.1.6.3 Antecedentes

Los antecedentes presentados a continuación se consideran relevantes, ya que complementan el marco teórico de la investigación y proveen un mayor entendimiento del tema.

- **Diseño de un Plan de Mercadeo para la Comercialización de Jabones Naturales en la Ciudad de Bogotá. Luz Myriam Hernández, proyecto de grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas, Universidad Libre de Colombia (2014).**
Aporte: la investigación aporta conceptos esenciales para la implementación de un plan de marketing en una empresa, que a través de otra línea de productos analiza la viabilidad del negocio en la comercialización de jabones artesanales. Esta investigación también servirá como apoyo con las técnicas e instrumentos que elaboraron para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Estudio de Prefactibilidad para la producción y comercialización de Ají de Cocona en Lima Metropolitana. Geancarlo Franco Rimac, tesis para optar**

el Título de Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú (2017).

Aporte: esta investigación trata de evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de un proyecto de prefactibilidad para la implementación de una empresa productora y comercializadora de ají de cocona en Lima Metropolitana. Tratándose de una investigación enfocada en el rubro de salsas, brinda bastante información sobre cómo perfilar y comercializar el producto hacia los consumidores.

- **Salsa de Ají afrutado “Rurukuna”. Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola (2018), en las siguientes carreras: Juan Grimaldo Gonzales Villacorta – Ingeniería Empresarial y de Sistemas, George Alan Ibarra Salas – Ingeniería Empresarial y de Sistema, Karim Pacora Alcalde – Administración de Empresas, Jorge Luis Fernández Ñahui – Contabilidad, Fernando Gabriel Muñoz Mena – Negocios Internacionales.**

Aporte: el presente trabajo da a conocer una propuesta de un proyecto innovador, el cual tiene como finalidad evaluar la viabilidad técnica y económica para la producción de salsa de ají casero con el fin de promover su comercialización. Para determinar la viabilidad económica se realiza un estudio donde se usan indicadores como el VAN y la TIR.

- **Análisis del Marketing Operativo de la empresa Ajinomoto Agencia Piura. Mercy Liliana Chero Córdova, tesis para optar el Grado Académico de Licenciado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional de Piura (2015).**

Aporte: la investigación busca determinar las estrategias de un producto a través de un análisis del marketing operativo de la empresa. Los resultados obtenidos permitieron describir estrategia de productos, estrategia de diferenciación de precios, estrategia de comunicación y la estrategia de canales de distribución.

- **Plan de Marketing para la Introducción de la marca de condimentos y especias NOLF en la ciudad de Guayaquil. Caso: Casa Comercial Pesántez. Andrés Fabricio Cassagne Venegas, proyecto de titulación para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2012).**

Aporte: la ejecución de este plan de marketing se enfoca en la introducción de una nueva marca de condimentos y especias de la Productora Casa Comercial Pesantez, que mediante el análisis de nuevas tendencias de mercado logra identificar un alto potencial para la distribución de esta marca, permitiéndole posicionarse dentro del mercado como un producto nuevo e innovador.

1.1.7 Hipótesis

- La implementación del plan de marketing para la empresa que produce la salsa de palta Hass es indispensable para la viabilidad del proyecto

1.2 Planteamiento Operacional

1.2.1 Técnicas e Instrumentos

La presente investigación se realizará principalmente a través de la recolección de información primaria complementada con información secundaria.

Para obtener la información primaria, se realizarán encuestas virtuales para conocer mejor el mercado. Además, se realizarán entrevistas con ingenieros expertos en el sector agroindustrial y en mercadotecnia, las personas entrevistadas serán: Ing. Godofredo Peña (Director de CITE Agroindustrial Majes), Ing. José Gárate (Especialista en Promoción de Agrorural), Ing. Arturo Zegarra (Especialista en Producción y Extensión Agrícola) y Dr. Ricardo Valdéz (Profesional en Consultoría de Estrategias y Marketing).

Para poder determinar la viabilidad comercial y económica del proyecto, la investigación se apoyará en el marco conceptual, el cual muestra distintas herramientas para poder procesar y plasmar la información obtenida.

En primer lugar, es necesario realizar un análisis externo e interno de la empresa. Para el análisis externo se utilizarán herramientas como el Análisis PESTEL, este análisis permitirá estudiar las variables del macroentorno del negocio. Para ello se obtendrá información de fuentes secundarias como el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), El Peruano, Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Ministerio de Producción, Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), Ministerio del Ambiente, Cámara de Comercio de Arequipa y CITE Agroindustrial.

El análisis interno de la empresa, estará acompañado de un diagnóstico situacional de la empresa. Para el diagnóstico se utilizarán herramientas como el análisis FODA y las cinco fuerzas competitivas de Porter. Estas herramientas aportarán un panorama general sobre la situación en la que se encuentra la empresa, analizando mejor las estrategias tomadas y la posición en la industria.

El análisis externo e interno de la empresa estará complementado con un estudio de mercado, que analizará otras variables que influyen directa e indirectamente en el negocio y comercialización del producto. La investigación de mercados permitirá realizar la recolección y el análisis de información para posteriormente poder tomar decisiones respecto al mercado hacia el que se dirigirá el producto. La recolección de datos estará determinada principalmente a través de encuestas virtuales. La encuesta será validada inicialmente y estará constituida por preguntas dirigidas a un grupo representativo de la población, a la cual el producto estará dirigido; de modo que se podrá obtener y recopilar información para luego analizarla. La información obtenida deberá ser relevante y relacionada con las variables de interés como la oferta, demanda, competidores, consumidores, producto, precios, distribución, entre otros.

Una vez recolectada la información, se utilizará principalmente Excel como herramienta para poder procesar y analizar la información. La información presentada por los análisis previos y la investigación de mercados, ayudará a determinar los objetivos del plan de marketing, las estrategias de marketing, el mix de marketing y las acciones que se llevarán a cabo en el plan de marketing.

Después de analizar el mercado, la empresa y todas las variables que afectan al negocio, se procederá a detallar presupuestos relacionados al producto y al plan de marketing. Esto dará como resultado flujos de caja que permitirá realizar el análisis económico para poder implementar el plan.

1.2.2 Estructura de los Instrumentos

- Tablas y Gráficos: sintetizan los datos obtenidos para tener una mejor observación de las variables que se desean estudiar y analizar.
- Estructura de Plan de Marketing: permitirá tener una mejor visión sobre la toma de decisiones de marketing y comercialización para el producto y el negocio.

- Estructura de Presupuestos: serán la base para realizar el flujo de caja y el análisis económico.
- Estructura de Flujo de Caja: permitirá realizar el análisis económico de la implementación del plan de marketing a través de distintos indicadores.

1.2.3 Campo de Verificación

1.2.3.1 Ámbito

La presente investigación abarca el mercado de cremas y salsas de la ciudad de Arequipa.

1.2.3.2 Temporalidad

Los periodos que se utilizarán en la investigación son periodos futuros, se tomarán en cuenta los años 2021 y 2022.

1.2.3.3 Unidades de Estudio

En esta investigación se realizará principalmente con personas que vivan en la ciudad de Arequipa, específicamente en el área de Arequipa Metropolitana. Por esa razón, el universo de esta investigación son todos los habitantes de Arequipa Metropolitana. Según el último censo, la tasa de crecimiento de la ciudad de Arequipa es de 2.3% (INEI, 2017), por lo tanto al realizar la proyección de la población en Arequipa Metropolitana sería de aproximadamente 1 130 916 personas.

La Salsa de Palta Hass será considerada como un producto “Premium”, que principalmente estará dirigido a los sectores socioeconómicos A, B y parte del C de Arequipa Metropolitana. Por esta razón, se considerará como la población del estudio a todas las personas que se encuentren en estos niveles socioeconómicos. En Arequipa, el 15.6% de la población pertenece a los niveles socioeconómicos A y B, el 10% de la población que pertenece al nivel socioeconómico C (35.3%) (APEIM, 2019), por lo tanto la población que se utilizará para esta investigación es de 216,344 personas aproximadamente.

Para la investigación de mercado será necesario realizar encuestas a una parte representativa de la población y entrevistas a expertos que puedan ayudar y aportar información relevante. Las encuestas estarán previamente validadas por expertos, siendo de manera virtual debido a la coyuntura actual. La muestra que se utilizará para estas

encuestas estará determinada por un muestreo probabilístico de selección aleatoria. Este muestreo ayudará a crear una muestra representativa de la población. La cantidad de personas que formarán parte de la muestra será de 384 personas, y esta será la cantidad total de encuestas a realizar.

Por último, las entrevistas que se llevarán a cabo para esta investigación, se realizarán a expertos en el sector Agroindustrial y en estrategias mercadológicas; en total serán cuatro personas a entrevistar.

Tabla 3: Unidades de Estudio

Nivel de Confianza	95%
Error admitido	5%
Probabilidad de Ocurrencia	50%
Universo	1,130,916 personas
Población	216,344 personas
Tamaño Muestra	384 personas
Tipo de Encuesta	Personal – Virtual
Entrevistas	4 Personas
Medios	Google Forms, Zoom
Constante k	1.96

1.2.4 Estrategia de Recolección de Datos

- Para la recolección de datos primarios se realizarán encuestas virtuales, la herramienta que se utilizará para llevar a cabo estas encuestas será Google Forms. En total realizaremos 384 encuestas, siendo esta la muestra representativa de toda la población. La encuesta estará conformada con preguntas relacionadas a las variables de interés, esta herramienta servirá para tener información sobre el mercado.
- Por otro lado, también buscaremos información en fuentes secundarias como el BCRP, INEI, El Peruano, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Producción, SUNAT, Ministerio del Ambiente, Cámara de Comercio de Arequipa, CITE Agroindustrial, entre otras fuentes informativas relacionadas a la investigación. La información se obtendrá de las bases de datos y publicaciones en las páginas de estas instituciones y organismos.

- Por último, realizaremos entrevistas a Ingenieros Agrónomos y personas especialistas en Mercadotecnia que ayudará a tener una mejor definición del estudio de mercado. Las personas entrevistadas serán:
 - Ing. Godofredo Peña – Director CITE Agroindustrial Majes
 - Ing. José Gárate – Especialista en Promoción de Agrorural
 - Ing. Arturo Zegarra – Especialista en Producción y Extensión Agrícola
 - Dr. Ricardo Valdéz – Profesional en Consultoría de Estrategias y Marketing

1.2.5 Recursos Necesarios

- **Humanos**
 - Ingenieros Agrónomos
 - Especialistas en Mercadotecnia
- **Equipos y Materiales**
 - Computadora
 - Internet
 - Memoria USB
 - Lapiceros
 - Hojas de Papel
- **Herramientas**
 - Excel
 - Google Forms

Capítulo II

2 Investigación de Mercado y Estrategias

2.1 Análisis del Macroentorno (Análisis PESTEL)

2.1.1 Político

El entorno político del Perú a lo largo de estos últimos 5 años se ha visto marcado por sucesos históricos que solamente reflejan la inestabilidad política que vivimos en el país, como:

- Caso Lava Jato (2016). La compañía brasileña reconoce el pago de sobornos en Perú hasta por 29 millones de dólares entre 2005 y 2014 a funcionarios gubernamentales.
- Pedidos de prisión preventiva y posterior encarcelamiento para el ex presidente Ollanta Humala y su esposa Nadine Heredia, por presuntos casos de corrupción (Caso Odebrecht).
- Procesos de vacancia presidencial al Ex Presidente Pedro Pablo Kuczynski, que finalmente tendría como desenlace una renuncia voluntaria del mismo (2018).
- Disolución del Congreso ejecutado por el Presidente Martín Vizcarra (2019).
- Innumerables mociones de censura e interpelaciones contra consejos de ministros (2020).
- Intención de vacancia al Presidente de la República Martín Vizcarra (2020).
- Vacancia al Ex Presidente Martín Vizcarra (2020)

Durante el mes de noviembre el Congreso de la República removió a Martín Vizcarra como presidente del Perú tras aprobarse (después de rechazarse una primera moción por incapacidad moral, vinculada al caso Richard Cisneros), una segunda moción de vacancia por incapacidad moral, por hechos que vinculan al ex presidente con casos de corrupción en su etapa como gobernador de Moquegua. A consecuencia de esta vacancia, fue nombrado presidente, Manuel Merino.

Dicha medida provocó el descontento de la población a nivel nacional a través de protestas masivas, las cuales culminaron con dos jóvenes muertos a causa de las mismas; al día siguiente, con solo unos días como presidente, debido a la muerte de la represión policial en las protestas, y gran presión ejercida por el pueblo peruano, Manuel Merino anunció su renuncia al cargo. Generando una gran incertidumbre sobre el próximo

presidente, el Congreso de la República se reunió, tras dos sesiones, elegir al actual Presidente Francisco Sagasti Hochhausler.

El presidente interino Francisco Sagasti, parece haber calmado la tensión pese a que continúa la desconfianza hacia los políticos del país. Su tarea más urgente en estos momentos es tratar de revertir de alguna forma la profunda crisis política que llevó a la renuncia de su predecesor, Manuel Merino

Otro factor que crea una incertidumbre respecto a la estabilidad política del país son las elecciones presidenciales y congresales que se realizarán en el año 2021. Esto crea un panorama incierto respecto a la estabilidad política en el Perú, pues no se sabe con certeza quién será el próximo presidente electo para los siguientes cinco años ni los posibles congresistas que representarán a las distintas regiones del país.

El entorno político local gira en torno al alcalde del Municipio de Arequipa Omar Candía y al gobernador de la región Elmer Cáceres Llica, los cuales mediante distintos sondeos realizados cuentan con un 70% y 77% de desaprobación de la población por su gestión, respectivamente. Esto debido a las deficientes decisiones que tomaron desde que asumieron el cargo público hasta el contexto actual como:

- Compra irregular de 40 cámaras de vigilancia, en la que Omar Candía fue sentenciado a 6 años de prisión por delito de colusión agravada.
- Lentitud en los procesos de licitación, incumplimiento de fechas en entregas de obras y sospechas de sobrevaloración de precios
- Ejecución del 33% de presupuesto para enfrentar el COVID 19, por parte del Gobierno Regional.

El descontento de la población con el gobernador de la región Arequipa ha generado que se empiece un proceso para remover del cargo al actual Gobernador Regional Elmer Cáceres Llica. Se le ha dictado una sentencia, la cual dispone su destitución del cargo por motivo de su gestión frente a la pandemia en la región. Estos pasajes negativos en el entorno político local tienen un impacto negativo en el desarrollo de la región, ya que genera aversión a las inversiones, el sector privado presenta ciertas dudas sobre lo que pueda pasar con sus futuros proyectos y también crea ciertos conflictos sociales en la región.

2.1.2 Económico

- **Economía Mundial**

La economía mundial se ha visto fuertemente golpeada por la pandemia del COVID-19. Este es considerado un suceso atípico que ha impactado a gran escala en el mundo. Las economías avanzadas, las economías de los mercados emergentes y en desarrollo sufrirán una fuerte recesión en el año 2020. Por el contrario, las proyecciones para el año 2021 son optimistas, se espera que la economía mundial se recupere, este crecimiento estará apoyado principalmente en el crecimiento de las principales economías de países avanzados y de las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Esto se explica en la siguiente tabla:

Tabla 4: PBI Mundial 2018-2019 (%)

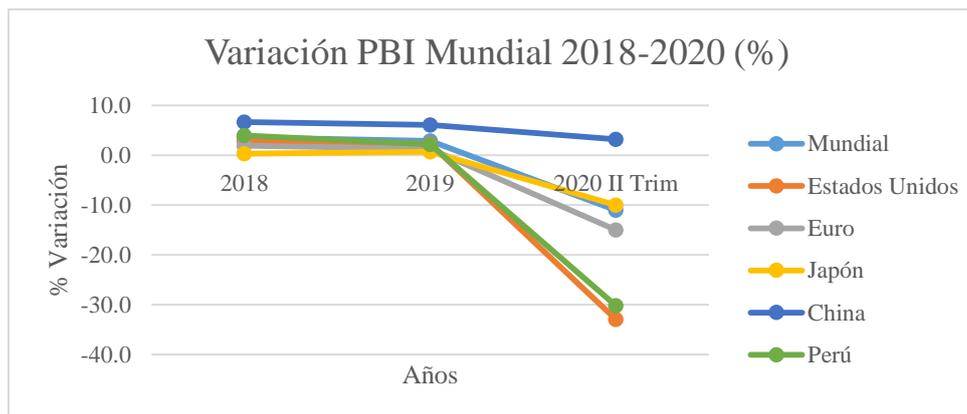
	2018	2019	Proyecciones	
			2020	2021
Producto mundial	3,6	2,9	-4,9	5,4
Economías avanzadas	2,2	1,7	-8,0	4,8
Estados Unidos	2,9	2,3	-8,0	4,5
Zona del euro	1,9	1,3	-10,2	6,0
Alemania	1,5	0,6	-7,8	5,4
Francia	1,8	1,5	-12,5	7,3
Italia	0,8	0,3	-12,8	6,3
España	2,4	2,0	-12,8	6,3
Japón	0,3	0,7	-5,8	2,4
Reino Unido	1,3	1,4	-10,2	6,3
Canadá	2,0	1,7	-8,4	4,9
Otras economías avanzadas 3/	2,7	1,7	-4,8	4,2
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	4,5	3,7	-3,0	5,9
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6,3	5,5	-0,8	7,4
China	6,7	6,1	1,0	8,2
India 4/	6,1	4,2	-4,5	6,0
ASEAN-5 5/	5,3	4,9	-2,0	6,2
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	3,2	2,1	-5,8	4,3
Rusia	2,5	1,3	-6,6	4,1
América Latina y el Caribe	1,1	0,1	-9,4	3,7
Brasil	1,3	1,1	-9,1	3,6
México	2,2	-0,3	-10,5	3,3
Oriente Medio y Asia Central	1,8	1,0	-4,7	3,3
Arabia Saudita	2,4	0,3	-6,8	3,1
Africa subsahariana	3,2	3,1	-3,2	3,4
Nigeria	1,9	2,2	-5,4	2,6
Sudáfrica	0,8	0,2	-8,0	3,5
<i>Partida informativa</i>				
Paises en desarrollo de bajo ingreso	5,1	5,2	-1,0	5,2
Crecimiento mundial según los tipos de cambio de mercado	3,1	2,4	-6,1	5,3

Fuente: FMI

Elaboración: FMI

Para comprender mejor la realidad de las distintas economías en los últimos años y el impacto que la pandemia por el COVID-19 ha tenido sobre las economías mundiales, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Variación PBI Mundial 2018-2020 (%)



Fuente: FMI

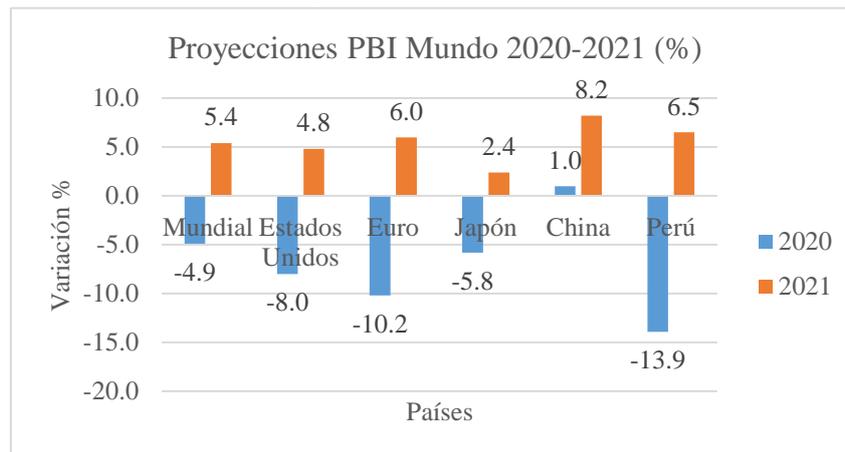
Elaboración: Propia

En los últimos años, la economía mundial ha experimentado una ligera desaceleración en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI). Esta desaceleración, acompañada del impacto negativo provocado por la pandemia del COVID-19, ha ocasionado que las economías mundiales entren en un periodo de recesión. Como se observa en el gráfico anterior, el PBI de las economías ha experimentado una gran caída en el primer semestre del año 2020. En el segundo trimestre de 2020, la economía de Estados Unidos ha sido una de las más afectadas a nivel mundial, presentando un descenso de casi 33% en su PBI.

En las proyecciones para lo que resta del año 2020 y para el 2021, se observa que China tendrá un escenario optimista en comparación de las demás economías mundiales. China fue uno de los primeros países que tomó acciones contra la pandemia del COVID-19. La reactivación relativamente rápida de sus actividades económicas y la apertura de sus fronteras, han contribuido a tener un pronóstico más optimista frente a los demás países.

Como se observa en el siguiente gráfico, se espera que en el 2020 todas las economías con excepción de la economía China sufran una recesión. El panorama es distinto para el año 2021, el crecimiento del PBI mundial estará respaldado principalmente por la recuperación económica de los países Europeos, China y las economías en los mercados emergentes y en desarrollo.

Gráfico 2: Proyecciones PBI Mundial 2020-2021 (%)



Fuente: FMI

Elaboración: Propia

- **América Latina**

En América Latina, el crecimiento de las economías en los últimos años no ha sido alentador. Las economías de estos países han experimentado una desaceleración económica, y en algunos casos como México y Argentina, sus tasas de crecimiento han sido negativas.

En el segundo trimestre del 2020, las economías de la región se han visto fuertemente afectadas por el impacto de la pandemia del COVID-19, experimentando una caída de su PBI en niveles por encima del 14%, con excepción de Brasil que experimentó una caída del 11% interanual. Los países que se han visto más afectados por esta pandemia son Perú y Argentina, presentando la economía peruana una disminución del 30.2% interanual. La siguiente tabla muestra las variaciones porcentuales del PBI en la región:

Tabla 5: Variación PBI América Latina y Caribe 2018-2020 II Trimestre (%)

Variación PBI América Latina y Caribe 2018-2020 II Trimestre (%)			
Países	2018	2019	2020 II Trimestre
América Latina y Caribe	1.1	0.1	-14.0
Brasil	1.3	1.1	-11.0
México	2.0	-0.3	-19.0
Argentina	-2.5	-2.2	-24.0
Colombia	2.6	3.3	-15.7
Chile	4.0	1.1	-14.1

Variación PBI América Latina y Caribe 2018-2020 II Trimestre (%)			
Países	2018	2019	2020 II Trimestre
Perú	4.0	2.2	-30.2

Fuente: Banco Mundial

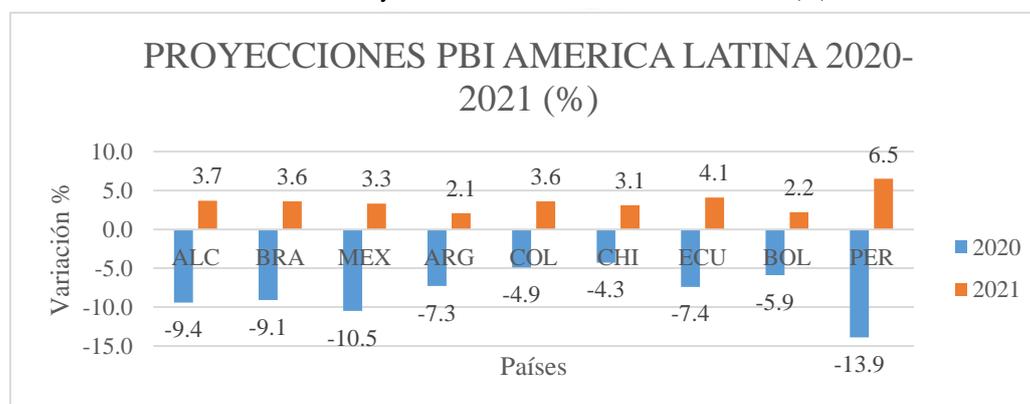
Elaboración: Propia

Las proyecciones del cierre del PBI en el año 2020 esperan que todas las economías latinoamericanas sufran una caída en la variación porcentual del PBI. La recesión de las economías latinoamericanas se debe principalmente a la disminución del consumo privado, el cierre de fronteras en varios de los países, la reactivación tardía de algunas actividades económicas y la recesión de las economías avanzadas a nivel mundial.

Por otro lado, las proyecciones para el 2021 muestran un panorama alentador. Se espera que la mayoría de economías latinoamericanas crezcan por encima del 3%, con excepción de Bolivia, cuyo crecimiento esperado es del 2.2%.

Es importante mencionar que la economía peruana a finales del año 2020 se verá muy afectada. Se espera que la economía peruana decrezca en un 13.9%, esto será a consecuencia de que las medidas que se tomaron en el país para afrontar la pandemia mundial no dieron resultados y a la crisis económica que está afectando a todos los países. En el 2021, el panorama es totalmente distinto para la economía peruana. A pesar de ser el país que se ha visto más afectado por la pandemia, es el país que tiene mejores expectativas de crecimiento para ese año. Los pronósticos indican que la economía peruana crecerá un 6.5%, este crecimiento estará muy por encima de los niveles de crecimiento de los demás países de la región.

Gráfico 3: Proyecciones PBI América Latina 2020-2021 (%)



Fuente: Banco Mundial

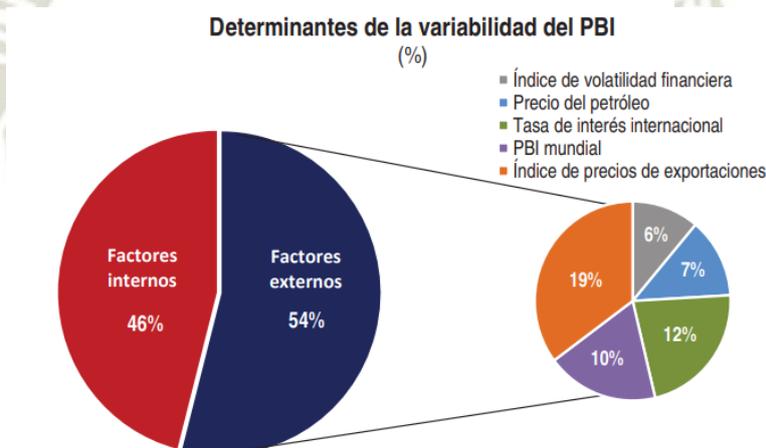
Elaboración: Propia

- **Economía Peruana en el Mundo**

La actualidad de la economía mundial, muestra claramente que se está viviendo una crisis económica. La caída de los precios del petróleo, la desaceleración económica de las economías avanzadas y economías de mercados emergentes y de desarrollo, el cierre de fronteras y la suspensión parcial de distintas actividades económicas en todos los países han creado un escenario desalentador para el desarrollo económico de los países en 2020.

La economía peruana es considerada una economía pequeña y está abierta a todas las economías mundiales, por esta razón, los factores determinantes del crecimiento del PBI pueden ser internos o externos. El análisis de los determinantes de la variabilidad del PBI, muestra que el 46% de la variabilidad del PBI peruano está determinado por factores internos. Mientras que el 56% de la variabilidad del PBI peruano está determinado por factores externos a nuestro país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Gráfico 4: Determinantes variabilidad del PBI Perú (%)



Fuente: MEF

Elaboración: MEF

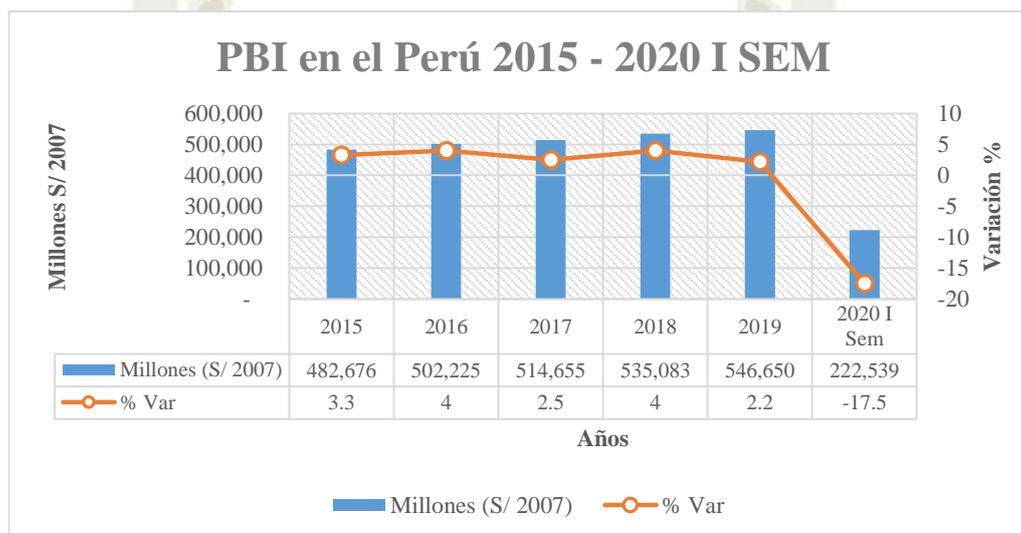
- **PBI**

La economía peruana en el segundo trimestre del 2020, ha experimentado una contracción de -30.2%. Este indicador muestra que el Perú ha sido uno de los países más afectados por los efectos de la pandemia del COVID-19. Analizando la contracción económica en el primer semestre del año 2020, en el primer trimestre el PBI se redujo en un 3.5%, mientras que en el segundo trimestre se llegó a la cifra de -30.2%.

La contracción económica del Perú en el año 2020 se fundamenta principalmente en la disminución de la demanda interna (-27.7%) y el comportamiento negativo de las exportaciones (-40.3%).

El siguiente gráfico muestra el comportamiento del PBI en el Perú en los últimos años y se presenta una tabla que hace referencia al análisis de la contracción económica en el año 2020:

Gráfico 5: PBI en el Perú 2015-2020 I SEM



Fuente: INEI

Elaboración: Propia

Tabla 6: Oferta y Demanda Global Trimestral en Perú 2019-2020 (%)

PERÚ: Oferta y Demanda Global Trimestral
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Producto Bruto Interno	2,4	1,1	1,8	2,7	-3,5	-30,2	-17,3	-7,3
Extractivas	0,6	-2,0	-0,8	0,0	-2,8	-20,9	-12,6	-5,7
Transformación	0,0	-2,8	-1,5	2,1	-10,9	-44,5	-28,6	-13,7
Servicios	3,8	3,8	3,8	4,0	-1,0	-28,3	-14,8	-5,5
Importaciones	0,5	1,1	0,8	0,4	-5,3	-31,3	-18,7	-8,3
Oferta y Demanda Global	2,0	1,1	1,6	2,2	-3,9	-30,4	-17,6	-7,6
Demanda Interna	2,3	1,9	2,1	2,6	-3,3	-27,7	-15,9	-6,6
Consumo Final Privado	3,3	2,6	2,9	3,1	-1,7	-22,1	-12,2	-4,7
Consumo de Gobierno	2,4	4,6	3,5	2,4	7,2	-3,2	1,8	3,7
Formación Bruta de Capital	-0,6	-1,5	-1,1	1,1	-13,3	-57,0	-35,6	-17,2
Formación Bruta de Capital Fijo	1,4	5,7	3,6	3,4	-10,2	-57,7	-35,0	-15,6
Público	-8,2	5,9	0,1	2,8	13,3	-69,8	-38,3	-19,5
Privado	3,8	5,6	4,7	3,6	-15,4	-53,2	-34,0	-14,5
Exportaciones	1,1	-1,5	-0,3	0,8	-6,2	-40,3	-23,9	-11,1

Fuente: INEI

Elaboración: INEI

Analizando el PBI por actividades del sector económico, se puede observar que la evolución negativa de las actividades transformación (-44.5%), servicios (-28.3%) y extractivas (-20.9%) explican notablemente el descenso de este indicador.

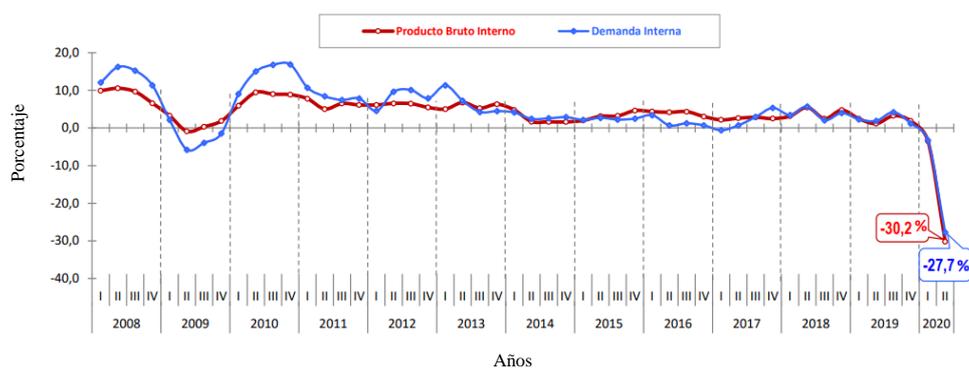
La demanda interna se ha visto afectada por las medidas que se tomaron en el país para controlar de alguna manera el avance del COVID-19. El cierre temporal de las fronteras, la restricción de varias actividades económicas y el aislamiento social obligatorio han provocado el aumento del desempleo y la disminución de los ingresos en la economía.

La caída de la demanda interna está explicada principalmente por tres factores principales. Esta caída es producto de la disminución de la inversión bruta fija (-57.7%), del gasto en el consumo privado (-22.1%) y en menor medida de la disminución del consumo de gobierno (-3.2%).

Las exportaciones se redujeron (-40.3%) en el segundo trimestre, siendo la principal causa la disminución de la demanda externa de bienes tradicionales y no tradicionales. Las importaciones en el Perú también sufrieron una gran caída, la disminución del volumen de compras de bienes de consumo y de la importación de bienes de capital fueron las principales causas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Gráfico 6: PBI vs. Demanda Interna Perú 2000 I - 2020 II (%)

PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA, 2008_I - 2020_II
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
Año Base 2007=100



Fuente: INEI

Elaboración: INEI

El consumo final privado se ha visto disminuido en este año. En el segundo trimestre del año 2020 disminuyó -22.1%, haciendo una comparación con el mismo periodo del año

2019. Esta disminución da como resultado en el primer semestre de 2020 una caída en el crecimiento del consumo final privado del -12.2%.

El consumo de las familias se ha visto afectado por una reducción en los ingresos y por un aumento en el desempleo. La disminución del consumo se ha visto reflejado en el gasto de bienes duraderos, servicios, bienes no duraderos y alimentos, siendo este último los bienes que han sufrido una menor caída (-3.1%).

Analizando el consumo de alimentos en las familias, los alimentos que presentaron una reducción en el consumo durante el segundo trimestre de 2020 fueron: carne, pescado, frutas, leche, huevos y queso, además otros productos alimentarios diversos. Por el contrario, los alimentos que han presentado un aumento en su consumo durante el mismo periodo fueron: azúcar, harina de trigo, aceites y grasas. Además, es importante mencionar que los alimentos consumidos fuera del hogar han experimentado un crecimiento del 1.3%.

Tabla 7: Variaciones porcentuales Gasto de Consumo Final Privado Perú 2019-2020 (%)
GASTO DE CONSUMO FINAL PRIVADO

Variable	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Gasto de Consumo Final Privado								
Millones de soles (Valores a precios constantes de 2007)	85 193	91 021	176 214	348 343	83 784	70 878	154 662	331 901
Millones de soles (Valores a precios corrientes)	116 998	126 095	243 093	477 459	117 138	100 056	217 194	463 111
Variación porcentual del índice de volumen físico	3,3	2,6	2,9	3,1	-1,7	-22,1	-12,2	-4,7
Variación porcentual del índice de precios	2,1	2,5	2,3	2,1	1,8	1,9	1,8	1,8

Fuente: INEI

Elaboración: INEI

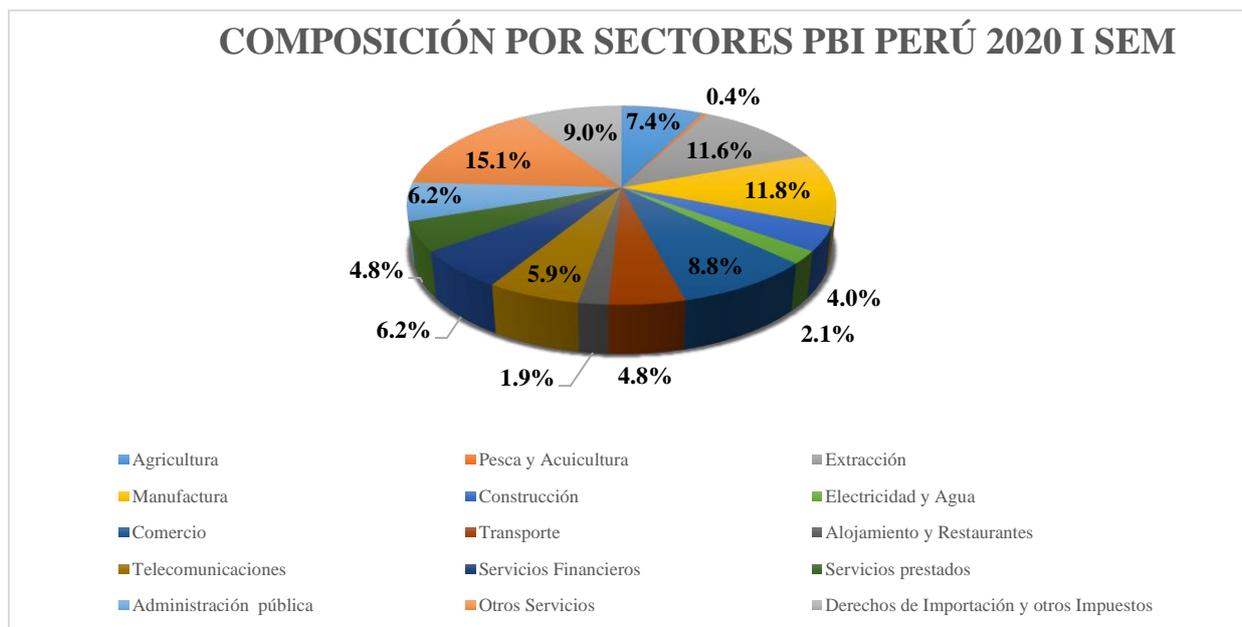
- **PBI por Sectores**

La contracción del PBI ha sido resultado del comportamiento desfavorable de las distintas actividades económicas del país. El único sector que ha tenido una evolución favorable en el segundo trimestre del año 2020 es la Agricultura (1%). Los sectores que se han visto más afectados por esta crisis son alojamiento y restaurantes (-89.8%), construcción (-67.2%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (-55.3%), comercio (-45.4%) y los servicios prestados por empresas (-43.1%). De igual forma, el sector manufactura se ha visto afectado en un -34.3%, la extracción de petróleo, gas y minerales han caído en -34.1%; el sector de electricidad, gas y agua (-19.4%), la pesca y acuicultura (-15.8%) y

otros servicios (-20%) también han disminuido su producción (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

En el siguiente gráfico se presenta la participación de cada uno de las actividades económicas del PBI en el primer semestre del año 2020:

Gráfico 7: Composición por Sectores PBI Perú 2020 I SEM (%)



Fuente: INEI

Elaboración: Propia

Las actividades económicas que tienen una mayor aportación en el Producto Bruto Interno del primer semestre del año 2020 son: manufactura (11.8%), extracción (11.6%) y otros servicios (15.1%).

➤ **Sector Manufactura**

La actividad manufactura en el segundo trimestre del 2020, ha registrado una caída en su crecimiento de -34.3%, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Esto da como resultado que en el primer semestre de 2020, la actividad manufactura presente un decrecimiento de -22.8%.

La caída en la producción de la actividad manufactura, se debe principalmente a la paralización de las industrias causada por la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional. Las actividades económicas poco a poco se han ido reanudando desde el mes de mayo. La industria que ha sufrido un impacto menor en su producción es la industria

alimenticia. En el segundo trimestre del 2020, registró una caída de -6.3%, dando como resultado una disminución de -5.4% en el primer semestre del mismo año.

Tabla 8: Valor Agregado Bruto Sector Manufactura Perú 2019-2020 (%)

MANUFACTURA: VALOR AGREGADO BRUTO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Manufactura	-0,9	-6,8	-4,1	0,9	-10,0	-34,3	-22,8	-10,8
Industria alimenticia	1,8	-13,0	-6,4	1,4	-4,3	-6,3	-5,4	0,0
Industria textil y del cuero	-3,1	-6,4	-4,7	-3,8	-22,8	-62,2	-41,9	-26,1
Industria de madera y muebles	0,5	0,5	0,5	4,6	-5,7	-41,8	-24,2	-8,1
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	5,6	-14,4	-4,6	0,0	-14,3	-14,6	-14,4	-11,5
Industria química	0,5	-5,4	-2,6	-0,2	-11,6	-37,6	-24,7	-13,4
Fabricación de productos minerales no metálicos	1,1	3,0	2,1	2,7	-16,6	-74,0	-47,7	-22,0
Industrias metálicas básicas	-16,5	0,4	-7,4	-2,5	17,9	-20,9	-4,9	-0,4
Fabricación de productos metálicos	4,2	-5,1	-1,3	5,4	-23,7	-49,8	-38,7	-17,1
Otras Industrias manufactureras	-2,4	-10,3	-6,8	2,2	-16,2	-47,1	-32,7	-15,5

Fuente: INEI

Elaboración: INEI

➤ Sector Comercio

El Valor Agregado Bruto del sector comercio registró una disminución de -45.4% en el segundo trimestre de 2020. Por esta razón, en el primer semestre del año, se ha registrado una disminución acumulada del -27.2%. El comportamiento negativo del comercio al por mayor y menor (-44%), y los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores (-64.3%) son los principales factores de la disminución de la producción en este sector. La venta al por mayor y menor de alimentos y bebidas han contrarrestado de alguna manera la caída del comercio. Debido a la pandemia del virus COVID-19, los centros comerciales estuvieron cerrados influenciando también en este sector. Por el contrario, las bodegas y supermercados funcionaron con normalidad abasteciendo a la población con alimentos y productos de primera necesidad.

Tabla 9: Valor Agregado Bruto Sector Comercio Perú 2019-2020 (%)

COMERCIO: VALOR AGREGADO BRUTO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Comercio	2,4	2,8	2,6	2,4	-7,1	-45,4	-27,2	-11,3
Comercio al por mayor y menor	2,6	2,9	2,8	2,4	-7,0	-44,0	-26,4	-10,8
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	0,7	0,7	0,7	2,3	-8,7	-64,3	-37,0	-17,5

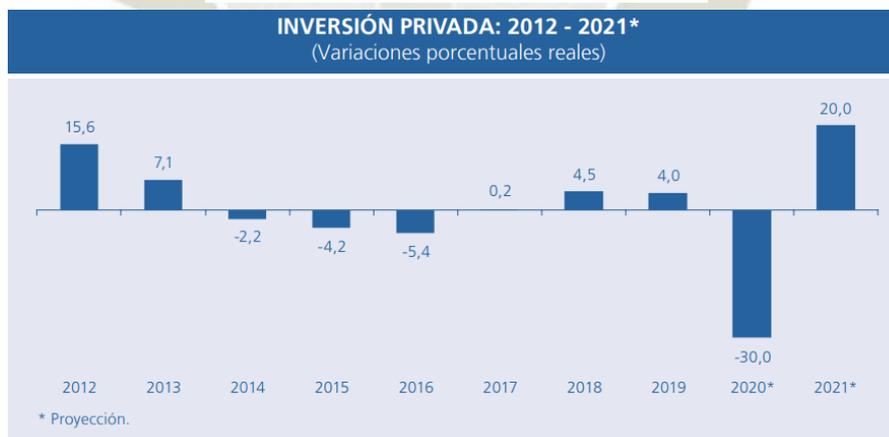
Fuente: INEI

Elaboración: Propia

- Inversión**

Las expectativas sobre la inversión en el año 2020 para la economía peruana no son favorables. Debido a la caída en las expectativas, se espera que en 2020 la inversión registre una disminución de -30%. La causa principal de esta caída son las medidas que se adoptaron en el país para frenar el avance del COVID-19, donde tuvieron efecto principalmente en el segundo trimestre del año.

Gráfico 8: Inversión Privada Perú 2012-2021 (%)



Fuente: BCRP

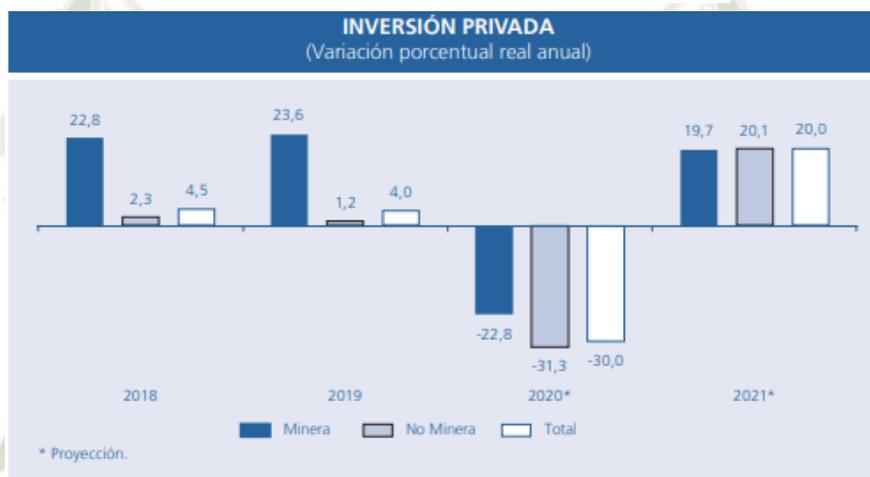
Elaboración: BCRP

La recuperación de la economía para el año 2021 muestra una evolución favorable de la inversión privada. Se espera que para el año 2021, la inversión registre un crecimiento de 20%. Este crecimiento muestra un panorama positivo para las decisiones del gobierno,

pues se espera que tenga un impacto positivo en las políticas monetarias, fiscales y regulatorias.

La inversión en la minería es muy importante para mantener las expectativas durante los siguientes años, pues representan un alto porcentaje de la inversión privada que se realizará. Se espera que se retomen proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho, impulsando la inversión privada y el sector minero en los siguientes años.

Gráfico 9: Inversión Privada Sectores Perú 2018-2021 (%)



Fuente: BCRP

Elaboración: BCRP

Varios de proyectos de gran envergadura se encuentran paralizados debido a conflictos sociales y temas burocráticos. Estos proyectos pueden generar cerca de 50 mil puestos de trabajo durante la etapa de construcción y durante la etapa de operación podrían generar hasta 80 mil puestos de trabajo, directos e indirectos. En la ciudad de Arequipa, uno de los proyectos que se encuentra paralizado debido a fuertes conflictos sociales es Tía María, cuyo monto de inversión estimado es de 1400 Millones de US\$. Los proyectos vinculados a la agricultura también son importantes, especialmente en la región de Arequipa, el proyecto Majes-Siguas II se encuentra actualmente detenido. Este proyecto podría beneficiar a los agricultores de cultivos como la palta, uva, arándanos, entre otros, e integrar al sector productivo agrícola y agroindustrial, con una extensión de 38 000 Has.

➤ **Inversión Arequipa**

En la región de Arequipa, el Gobierno Regional de Arequipa (GRA) muestra que tienen en cartera proyectos de inversión en distintos sectores. La imagen que se presenta a continuación muestra los sectores que tienen proyectos de inversión a futuro:

Figura 1: Cartera de Proyectos Inversión Arequipa



Fuente: GRA

Elaboración: GRA

Los proyectos tienen distintos montos de inversión esperados. El GRA ha clasificado cada proyecto según el monto de inversión estimado. La siguiente tabla muestra la cantidad de proyectos por monto de inversión:

Tabla 10: Número de Proyectos por monto de Inversión en Arequipa

Número de Proyecto por monto de Inversión en Arequipa	
Proyectos	Monto de Inversión (MM US\$)
7	Mayores a US\$ 150 MM
6	Entre US\$ 50 MM y US\$ 150 MM
14	Menores a US\$ 50 MM

Fuente: GRA

Elaboración: Propia

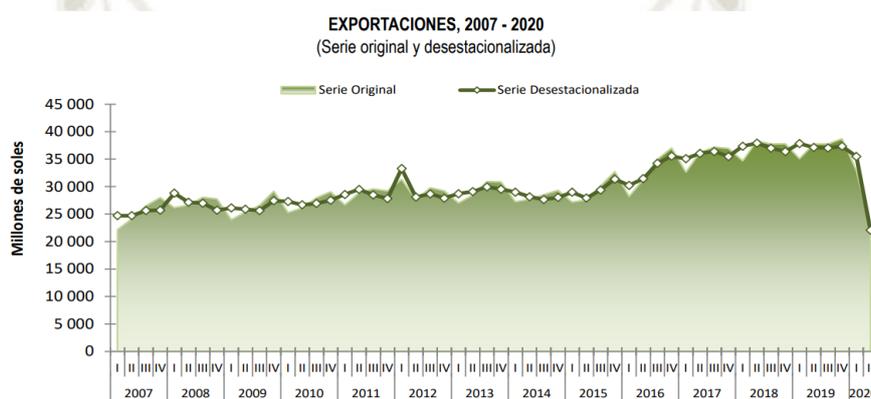
- **Exportaciones**

El primer semestre de las exportaciones peruanas en 2020 muestran una caída de -23.9%, esto se debe en gran medida a la disminución registrada de -40.3% en el segundo trimestre del año. Los productos que han disminuido el volumen de exportación en el segundo

trimestre del año fueron: harina de recursos hidrobiológicos (-68.9%), minerales (oro, cobre, zinc, plomo), además de productos alimenticios como productos de pescados y mariscos refrigerados y congelados (-38.5%), conservas de frutas y vegetales (-2.8%) y palta (-0.3%).

Durante este periodo, los principales destinos de las exportaciones peruanas fueron: China, Estados Unidos y Canadá, siendo China el destino más importante registrando un 25.9% del total de las exportaciones peruanas.

Gráfico 10: Exportaciones Perú 2007-2020



Fuente: INEI

Elaboración: INEI

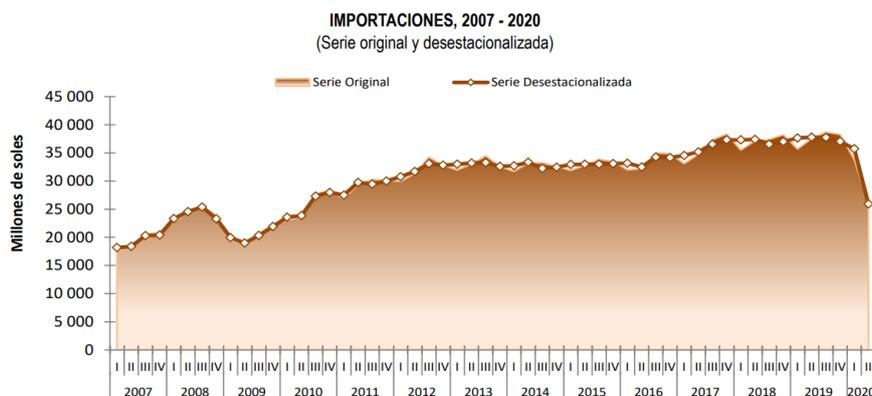
- **Importaciones**

En el primer semestre del 2020, las importaciones peruanas muestran una caída de -18.7%, esto se debe en gran medida a la disminución registrada de -31.3% en el segundo trimestre del año. La disminución de las importaciones se explica en la reducción de las compras al exterior de equipos de transmisión y comunicación (-48.5%), maquinarias para la industria y uso general, plásticos, caucho y fibras sintéticas (-15.3%) y materias orgánicas y sustancias químicas (-9%). Por otro lado, se ha incrementado la compra al exterior de artículos de materiales textiles (372.1%), productos farmacéuticos y medicamentos (16.7%), productos químicos (0.2%) y láminas y planchas de hierro y acero (20%).

Los principales países de procedencia de las importaciones fueron China y Estados Unidos, con un 24.3% y 19.2%, respectivamente, del total del volumen de importación.

Estos dos países están considerados dentro del grupo más importante de mercados internacionales que abastecen de productos y mercancías al mercado nacional.

Gráfico 11: Importaciones Perú 2007-2020



Fuente: INEI

Elaboración: INEI

- Inflación**

La siguiente tabla contiene los índices de inflación desde el año 2016 hasta mayo del año 2020. El año dónde se registró una mayor inflación en el Perú fue en el año 2016. La tabla muestra que los niveles de inflación de los demás años se mantienen dentro de los niveles esperados por el Banco Central de Reserva del Perú, el rango meta oscila entre el 1% y 3% de inflación.

Tabla 11: Inflación Perú 2016-2020 (%)

Inflación Perú 2016-2020 (%)	
Año	Inflación (%)
2016	3.2
2017	1.4
2018	2.2
2019	1.9
2020 Mayo	1.8

Fuente: BCRP

Elaboración: Propia

Las proyecciones muestran que la inflación se encuentre por debajo del límite inferior del rango meta (1%). El siguiente gráfico muestra la proyección de la inflación:

Gráfico 12: Proyección Inflación 2020-2021 (%)



Fuente: BCRP

Elaboración: BCRP

- **Ingreso Promedio Mensual**

El ingreso promedio mensual de Arequipa se encuentra por encima de los niveles del ingreso promedio mensual de Perú. En los últimos años, el ingreso promedio mensual de Arequipa ha tenido un crecimiento sostenido.

Tabla 12: Ingreso Promedio Mensual Arequipa - Perú 2012-2018 (Soles)

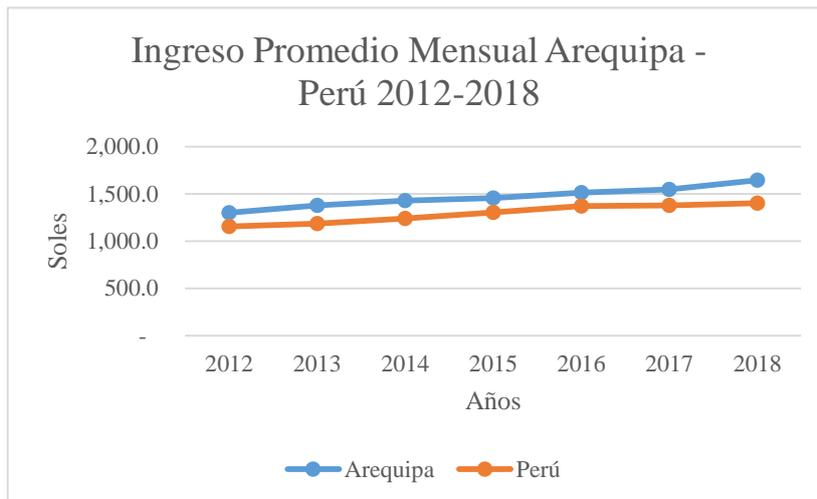
Ingreso Promedio Mensual Perú 2012 - 2018 (S/)		
Años	Arequipa (S/)	Perú (S/)
2012	1,299.7	1,155.7
2013	1,377.3	1,184.6
2014	1,429.0	1,239.9
2015	1,456.9	1,304.9
2016	1,512.2	1,370.7
2017	1,545.0	1,376.8
2018	1,644.6	1,400.1

Fuente: INEI

Elaboración: Propia

Esta tendencia al alza es positiva para el proyecto que se quiere realizar durante los siguientes años, pues las familias tendrán una mayor disponibilidad de ingresos y capacidad adquisitiva.

Gráfico 13: Ingreso Promedio Mensual Arequipa - Perú 2012-2018 (S/)



Fuente: INEI

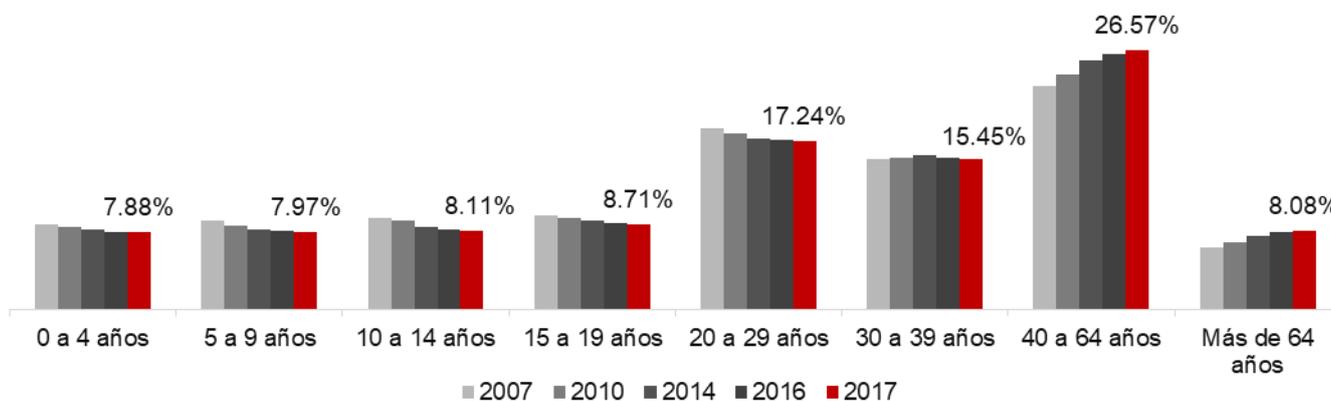
Elaboración: Propia

2.1.3 Social

En el último censo realizado en la región de Arequipa en el año 2017, se obtuvo como resultado una población de 1'392,144 personas. Así mismo, el INEI determinó que la tasa de crecimiento anual promedio de la población en la región es del 2.3 %, lo que se traduciría en una tendencia creciente (INEI, 2017).

La distribución de hogares urbanos según grupos de edad muestra que la mayor parte de la población arequipeña oscila entre los 20 y 64 años de edad, siendo las personas que están entre los 40 y 64 años el rango que presenta una mayor proporción con un 26.57% (INEI, 2017). Así mismo, este mismo grupo de personas (40 a 64 años) es el rango que ha presentado un mayor crecimiento entre los años 2007 y 2017.

Gráfico 14: Distribución Hogares Urbanos según Grupos de Edad en Arequipa 2007-2017 (%)



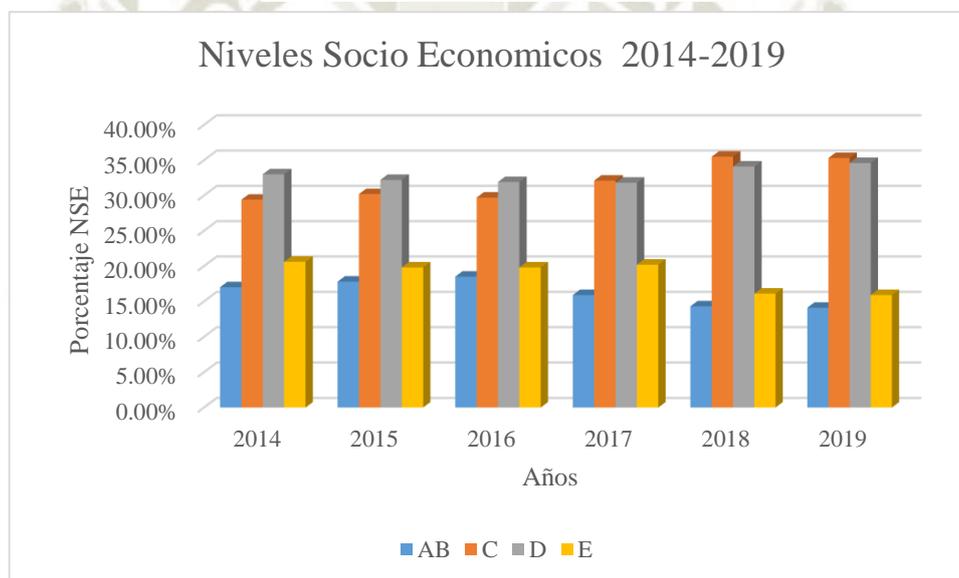
Fuente: INEI

Elaboración: INEI

Según un estudio realizado en el año 2019 por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (APEIM), el nivel socioeconómico predominante en Arequipa es el C, representado por un 35,3% de la población. Analizando los últimos 5 años se observa que este nivel es uno de los más representativos de la población Arequipeña, siendo una constante a lo largo de los años (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2019).

Por otro lado, se observa que el nivel socioeconómico AB ha experimentado una ligera disminución, atribuible al poco crecimiento de la región. Esto es generado por la poca inversión privada, principalmente por oposiciones a distintos proyectos mineros.

Gráfico 15: NSE en Arequipa 2014-2019 (%)



Fuente: APEIM

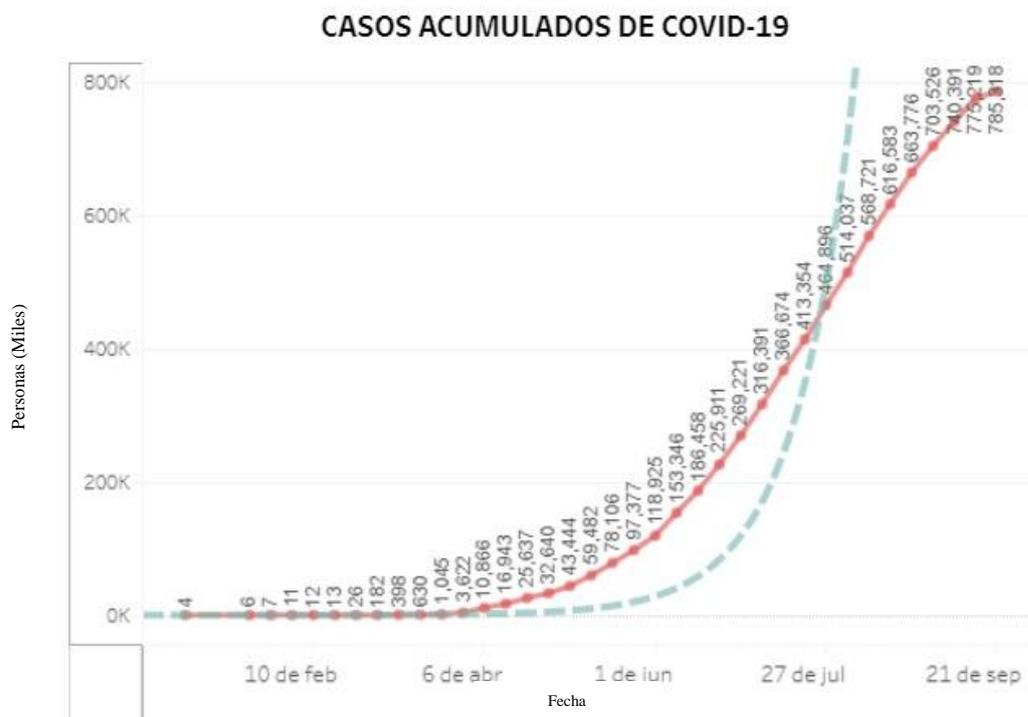
Elaboración: Propia

- **Coyuntura Covid-19 Arequipa**

Desde el 6 de marzo, día que se confirmó el primer caso de Covid-19 en el Perú, Arequipa presentaba tasas bajas de contagios y fallecimientos por coronavirus en comparación con otras ciudades del país (Lima Metropolitana, Ciudades del Norte o de la Selva); sin embargo, dicha tendencia se revirtió a medida que los meses fueron transcurriendo. Las medidas anunciadas por el gobierno central para contener el brote del virus, como la cuarentena, el distanciamiento social y el toque de queda fueron poco efectivas en todo el país y Arequipa no fue la excepción, pues la informalidad y las condiciones económicas

obligaron a muchas personas a no respetar dichas medidas, entre otras circunstancias, impidieron que se cumpliera con el objetivo. Además, los bajos niveles de bancarización obligaron a la población a asistir al banco para realizar transacciones, generando caos, desorden y aglomeraciones indebidas. A estos factores desfavorables se le sumó la mala gestión del Gobierno Regional que tuvo como consecuencia la oficialización del Decreto de Urgencia N° 086-2020 emitido por el Gobierno Central. Esto permitió al Ministerio de Salud (Minsa) intervenir como Autoridad Nacional de Salud en la gestión de acciones dentro de la región para mitigar la situación de crisis producida por el incremento de contagios y víctimas del Covid-19.

Gráfico 16: Casos Acumulados de COVID-19



Fuente: GERESA

Elaboración: GERESA

Gracias a la pandemia del Covid-19, muchas personas se han visto perjudicadas al perder un trabajo estable o cerrar el negocio que tenían. Así mismo, ha provocado un incremento en la informalidad del país, debido a que muchas personas buscan revertir su situación económica. Son cerca de seis millones de peruanos que se han quedado sin trabajo en este tiempo, la tasa de desempleo ha logrado a un record histórico según el INEI a un 8,8%, teniendo al Perú como el país más afectado de Sudamérica (Gestion, 2020).

Gráfico 17: Desempleo de países por la Pandemia COVID-19



Fuente: MiningPress

Elaboración: CCS (Camara de Comercio de Santiago de Chile)

2.1.4 Tecnológico

El World Economic Forum (WEF) a través del Informe de Competitividad Global 2019, analiza 143 economías y ubica a Perú en el puesto 65°. Según el WEF, las debilidades del país se muestran en el desarrollo de I+D+i, adaptación de las tecnologías de la información y comunicación (TICs), desarrollo y tiempo de inicio en negocios, protección de propiedad intelectual, entre otros. Los puntajes más bajos los ha obtenido en dos competencias: la adopción de las TICs y capacidad de innovación; en ésta última se ha obtenido el puntaje más bajo de la región. En dichas competencias el Perú se encuentra en el puesto 98° y 90° respectivamente (World Economic Forum , 2019).

Actualmente la tecnología está al alcance de todas las personas. El acceso a la información a través del internet, los avances en tecnología y sistemas de información, el desarrollo acelerado de las comunicaciones y energía; el equipamiento y maquinaria de tecnología de punta, favorecen el desarrollo del país y sus regiones. Es una gran ventaja contar con estos avances, permiten ofrecer servicios de calidad a los clientes a través de la automatización, ya que dinamiza el cumplimiento de muchas funciones dentro de los procesos de cualquier tipo de negocio, igualmente, posibilita la entrega de resultados en tiempos más cortos con ahorro de tiempo y dinero. Así mismo, debido a la coyuntura

actual por la pandemia del COVID-19, muchos negocios se han visto obligados a aplicar la tecnología en sus negocios. En el Perú muchos negocios se han convertido en E-commerce por la necesidad; otros negocios han creado, modificado y mejorado las plataformas virtuales; y lamentablemente muchos otros no han logrado adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, por lo cual se han visto obligados a cerrar.

Para el mercado de salsas, en general, el uso y desarrollo de la tecnología es importante, existen máquinas y líneas de procesos para el procesamiento y fabricación de las salsas. Se recomienda para las empresas en el rubro, que utilicen un sistema CIP. Para la fabricación y procesamiento de este tipo de productos se necesitan distintos equipos como: pasteurizadores, sistemas de almacenamiento, máquinas de fabricación de la pasta, evaporadores, líneas de llenado, envasado y embalado, peladoras, mezcladoras, líneas transportadoras, entre otros.

2.1.5 Ecológico

El Perú es un país biodiverso, posee distintas regiones que lo convierte en un país con distintas características meteorológicas, geográficas, geológicas, hidrográficas y condiciones ambientales. La región de Arequipa se encuentra ubicada en el sur del Perú, comprendiendo principalmente la región de la Sierra y parte de la Costa, y la ciudad está ubicada a 2335 m.s.n.m.

Las condiciones meteorológicas en Arequipa son favorables. En el 2018, en el Perú los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali y San Martín registraron las mayores precipitaciones, con un volumen mayor a 1500 milímetros. En Arequipa, el volumen de precipitaciones fue de 27 milímetros, considerada uno de los más bajos del país. La radiación UV en la ciudad de Arequipa es uno de los más altos del país, en los últimos años, el nivel promedio de radiación UV se ha mantenido entre los niveles de 12 y 14 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

En el ámbito geográfico y geológico, Arequipa se encuentra rodeada por volcanes. En el sur del país, se ha producido la reactivación de dos volcanes durante los últimos 30 años. Durante el año 2018 en Arequipa, el volcán Sabancaya fue registrado en erupción, mientras que los volcanes Misti y Coropuna se encuentran activos. Así mismo, los volcanes Ampato y Chachani, fueron denominados potencialmente activos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Según la Encuesta Nacional Agraria realizada en el año 2018, Arequipa es una de las regiones que comprende mayor superficie agropecuaria. El Perú cuenta con una superficie agropecuaria de 16 489 000 hectáreas, esta superficie representa el 12.8% de la superficie total del país. Arequipa es la tercera ciudad con mayor superficie agropecuaria después de Puno y Cajamarca, con un total de 1 213 000 hectáreas (7.4%).

El suelo generalmente es contaminado por residuos desechados por las personas y residuos químicos, pesticidas y otros xenobióticos. En el año 2018 se registró la cantidad de 8791 pasivos ambientales mineros que contaminaron en gran medida el suelo, siendo los años 2017 y 2018 los que registraron una mayor cantidad de pasivos ambientales. Así mismo, en todo el Perú durante el año 2018, las aguas residuales industriales autorizadas que se vertieron llegaron a incrementarse en un 140.2% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Los recursos ambientales son importantes para los países, el Perú es un país que cuenta con varios recursos naturales, estos son: recursos mineros (oro, cobre, zinc, plata, plomo, molibdeno, hierro, etc.), recursos energéticos (Petróleo crudo, Gas Natural), tierra y recursos biológicos (en el año 2018 se registraron 7 129 717 toneladas métricas brutas).

El cambio climático puede tener efectos sobre la frecuencia e intensidad de eventos extremos y desastres naturales, debido a la alteración de distintos patrones ambientales, ocasionando una variación climática. El Perú es un país con mucha incidencia de desastres naturales y eventos extremos, ocasionados por factores geológicos y geográficos. Durante el año 2018, se han producido 5489 emergencias, considerando que el 75% fueron ocasionados por fenómenos naturales. Las emergencias por fenómenos naturales tuvieron como causas: bajas temperaturas, lluvias intensas, incendios y vientos fuertes. Arequipa registró un total de 228 emergencias, siendo la mayoría, emergencias naturales. Los movimientos sísmicos también forman parte de la geología del Perú y principalmente de Arequipa. Durante el año 2018, sólo el 30% de los movimientos telúricos han sido percibidos por la población, incluyendo 5 sismos por encima de los 6.1 de magnitud (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Arequipa es una de las regiones a nivel nacional que ha tomado medidas para la protección y gestión de recursos ambientales. Las acciones que se han tomado para el cuidado y la preservación de los recursos ambientales son: protección de aire y clima, gestión de residuos, aguas residuales, rehabilitación y protección de suelos, investigación

y desarrollo, protección de biodiversidad, entre otras actividades de protección ambiental. Así mismo, se ha dispuesto a promulgar y regular instrumentos reglamentarios ambientales incluyendo normas y leyes.

2.1.6 Legal

- Código de protección y defensa del consumidor (Ley N° 29571)

Su finalidad es que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos, y que gocen de derechos y mecanismos efectivos para su protección. En el subcapítulo II se describe la protección de los consumidores en los alimentos, entre los cuales se menciona la inocuidad, calidad y etiquetado.

- Ley de inocuidad de los alimentos (Decreto Legislativo N° 1062)

Tiene como objetivo establecer el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el fin de proteger la vida y salud de las personas. Exige que la elaboración, almacenamiento y expendio de alimentos se realice en locales que reúnan las condiciones de ubicación, instalación y operación sanitaria.

- Reglamento de seguridad y salud en el trabajo (Decreto Supremo N° 009- 2005-TR)

Su finalidad es promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Los trabajadores tienen derecho a tener condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable.

- Ley de rotulado de productos industriales manufacturados (Ley N° 28405)

Su objetivo es establecer de manera obligatoria el rotulado para los productos industriales manufacturados para uso o consumo final. La información exigida se debe inscribir o adherir en el empaque para proteger la salud humana y salvaguardar el derecho a la información de los consumidores.

- Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano (Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA)

Tiene como propósito garantizar la seguridad sanitaria de todos los alimentos y bebidas de consumo humano mediante la vigilancia de la inocuidad y calidad sanitaria de estos. Esta norma impacta directamente en el proyecto, ya que establece los criterios microbiológicos de calidad necesarios para que el producto pueda circular en el mercado.

- Norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas (Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA)

Tiene como propósito establecer procedimientos y criterios para la formulación y aplicación del plan y sistema HACCP en la industria de alimentos.

- Codex Alimentarius

Constituye la base para muchas normas alimentarias nacionales. Es un grupo de estándares que cumple con el objetivo de proteger la salud del consumidor y garantizar comportamientos correctos en el mercado internacional de los alimentos, así como coordinar todos los trabajos internacionales sobre normas alimentaria, convirtiéndose en referencia para la inocuidad de los alimentos a nivel mundial.

2.1.7 Conclusiones Macroentorno

El análisis del macroentorno muestra que la pandemia del COVID-19 ha impactado negativamente en muchos aspectos, principalmente en el aspecto social y económico. A pesar de la crisis, el panorama para los siguientes años se muestra optimista, por lo que se puede presentar la oportunidad de llevar productos innovadores al mercado utilizando la palta como alimento base.

2.2 Análisis Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores

En la actualidad, existe una gran cantidad de productores de palta. Arequipa es uno de los principales departamentos de producción de este fruto, especialmente en el valle de Majes donde existe una gran cantidad de productores de palta. La producción de palta en Arequipa ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, logrando una producción promedio por hectárea de palta Hass entre las 12 y 15 Tn. En los años 2018 y 2019, la producción de palta fue de 20,085 Toneladas y 22,731 Toneladas respectivamente (Agencia Agraria de Noticias, 2020).

En el mercado actual, se puede encontrar una gran cantidad de proveedores de los insumos necesarios para la elaboración del producto “Paltonesa Premium”, por esta razón, no es tan complicado encontrar proveedores para la adquisición de estos insumos. La sustitución de algún proveedor por otro nuevo no tendría ningún inconveniente en el caso de existir algún problema, pues se encuentra una gran cantidad de proveedores de los mismos productos en el mercado.

Para la elaboración de la Paltonesa, los productos que se requieren de los proveedores no necesitan de una diferenciación, pero se tratará de buscar siempre los productos con mejor calidad. Para ello, se analizará las mejores opciones en relación a la calidad y el precio del producto.

- **Nivel de Fuerza: Medio – Bajo**

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

El mercado en el que se desea incursionar, cuenta con una gran cantidad de personas dispuestas a consumir este tipo de productos, principalmente salsas para acompañar sus comidas. Esto puede resultar favorable para las empresas del mercado, aumentando la probabilidad de que los consumidores se conviertan en clientes de la empresa.

Los clientes tienen al alcance mucha información disponible sobre los productos que existen en el mercado, para ello es importante tener estrategias de marketing que puedan colocar el producto en una posición ventajosa sobre los demás. La existencia de una gran cantidad de productos sustitutos, aumenta la capacidad de negociación del cliente, dándole oportunidad de que pueda escoger el producto de su mayor preferencia.

Un factor determinante en el análisis del poder de los clientes, es el hecho de que el producto “Paltonesa Premium” pueda ser replicado, ya sea por otra empresa o por los mismos clientes en casa; sin embargo, este producto es innovador y escaso en el mercado, ofreciendo una alternativa distinta de los productos de la competencia.

- **Nivel de Fuerza: Medio - Alto**

2.2.3 Entrada de Nuevos Competidores

- Diferenciación de marcas: El líder a nivel nacional en el mercado de cremas y salsas es Alicorp, esta empresa posee la mayor participación en el mercado, siendo

Alacena su principal marca de salsas. Esta marca ofrece una amplia gama de productos, por lo que competir con ellos en el mercado requerirá de un gran de esfuerzo de marketing para poder posicionar la marca y el producto.

- Economías de escala: En el mercado compiten grandes empresas con una alta capacidad de producción que se dedican específicamente a este mercado, esto genera economías de escala, produciendo grandes cantidades de sus productos a costos más bajos.
- Proveedores y canales de distribución: Existen muchos canales de distribución y puntos de venta para comercializar los productos, empezando desde pequeñas bodegas hasta grandes supermercados. Esta característica hace que los productos se vuelvan accesibles a toda la población. El acceso a los proveedores es fácil, pues existe una gran cantidad de proveedores de los distintos insumos en el mercado. .
- Regulaciones: No existe una regulación rigurosa que impida la entrada de nuevos competidores, si las empresas se acogen a las leyes y permisos necesarios para poner en marcha sus negocios en este mercado, no tendrán ningún inconveniente en el marco legal.
- **Nivel de Fuerza: Medio - Bajo**

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

En el mercado existe una gran cantidad de productos sustitutos, principalmente las salsas de la marca Alacena. Además, en el mercado también podemos encontrar otras marcas que ofrecen productos sustitutos similares. Los principales productos de salsas que se pueden encontrar en el mercado son Mayonesa, Kétchup, Mostaza, Ají, Huancaína, etc. Actualmente, las salsas envasadas tienen una buena aceptación en el mercado, consumiéndose en el 60% de los hogares, en todos los niveles socioeconómicos de la población (Trucios, 2016). Según el informe de Liderazgo en Productos Comestibles realizado por Ipsos, la mayonesa tiene una penetración de mercado del 46%, el ketchup 24%, la mostaza 17%, la crema huancaína 50% y ají 44% (Ipsos Perú, 2015).

Los factores determinantes para la elección de compra de los clientes son el precio y el valor agregado que se le ofrece en el producto .La diferenciación, el sabor y la calidad en

este mercado son determinantes, por esa razón se deben aplicar distintas estrategias para ofrecer un producto que lo diferencie de todos los productos del mercado.

La amenaza de productos en este análisis es alta, la percepción que tengan los clientes sobre el producto, la diferenciación, las estrategias comerciales y de marketing, el precio y las preferencias de los clientes serán los factores principales que determinen la compra final del producto.

- **Nivel de Fuerza: Alto**

2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

El mercado en el que se busca incursionar, contiene una diversidad variada de competidores, siendo Alicorp con la marca Alacena el principal competidor. En el mercado, también se puede encontrar otras marcas como Hellmann's, Walibi, Bell's, Tresa, B&D, Hunts, Heinz, entre otras.

Una característica del mercado de salsas son los productos homogéneos, esto genera competitividad entre las empresas para poder diferenciar los productos de cada marca. El servicio, la calidad y el precio influirán en la decisión de los consumidores. Esto obliga a las empresas a emplear estrategias diversas para posicionar el producto en el mercado, creando así un ambiente de competitividad alto.

- **Nivel de Fuerza: Alto**

2.2.6 Conclusiones Microentorno

Tabla 13: Niveles de Fuerza de las variables del Microentorno

Fuerza	Nivel de Fuerza
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio - Bajo
Poder de Negociación de los Clientes	Medio - Alto
Entrada de Nuevos Competidores	Medio - Bajo
Amenaza de Productos Sustitutos	Alto
Rivalidad entre Empresas Competidoras	Alto

Elaboración: Propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter muestra que la industria es medianamente atractiva. En el mercado existe una gran cantidad de productos sustitutos y empresas

competidoras que tienen un fuerte posicionamiento, pero la innovación del producto será la clave para tener éxito en el mercado.

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Descripción del Negocio

Tratando de innovar en el mercado de alimentos, la empresa “Palta Innovation AQP” busca a través de la palta e insumos oriundos del Perú la creación de distintos productos innovadores para la mesa de los consumidores. “Palta Innovation AQP” es una empresa ubicada en la ciudad de Arequipa, que busca incursionar en el mercado con esta innovadora propuesta de valor, buscando diferenciarse a través de su calidad y novedad.

La empresa busca darle valor agregado a la palta, aprovechando los altos niveles de producción que existe en la ciudad de Arequipa. Actualmente en esta ciudad, la producción de palta bordea las 23,000 Toneladas (Agencia Agraria de Noticias, 2020). Por ello, esta empresa busca inicialmente producir una salsa de palta para que llegue a los hogares de la ciudad de Arequipa, teniendo en consideración que en este mercado no existe variedad respecto a este producto.

“Palta Innovation AQP” es una empresa que se identifica con el mercado local e intenta que su salsa de palta “Paltonesa” sea un producto que acompañe las comidas de los hogares Arequipeños y que los mismos se sientan identificados con esta. La empresa busca conocer al consumidor y mercado arequipeño, para luego poder abarcar el ámbito nacional y finalmente con mayor conocimiento y recursos poder llevar sus productos a mercados internacionales.

2.3.2 Misión

Somos una empresa que a través de la innovación busca transformar la palta en productos con valor agregado, creando relaciones y experiencias distintas en los paladares de los hogares arequipeños a través de la calidad y el sabor.

2.3.3 Visión

Al 2024, ser reconocidos como una empresa innovadora y líder en Arequipa por la producción de productos de calidad hechos a base Palta.

2.3.4 Valores Organizacionales

- Respeto y Lealtad: somos una empresa que es respetuosa con los colaboradores y con los clientes, buscamos marcar la diferencia dentro y fuera de la empresa, ya que esto refleja perfectamente nuestra forma de trabajo.
- Trabajo en Equipo: promover la sinergia entre todas las áreas de la empresa, manteniendo un trato y comunicación horizontal entre ellas, de modo que todos estén comprometidos en la consecución de los objetivos.
- Calidad: diferenciarnos a través de nuestros productos, queriendo satisfacer al máximo las expectativas de nuestros clientes, manteniendo la excelencia de los procesos y nuestros productos.
- Compromiso y Orientación al Cliente: posicionarnos en el mercado orientando todos los esfuerzos empresariales en la satisfacción de nuestros clientes, logrando relaciones confiables y duraderas con ellos.
- Competitividad e Innovación: buscamos generar una mayor satisfacción en los clientes ofreciendo productos novedosos que permita diferenciarnos de la competencia, a través de un proceso de innovación constante.
- Responsabilidad Social: es importante tener un compromiso con el medio ambiente y sociedad, de manera que la empresa pueda ser sostenible en el tiempo actuando de manera ética y responsable.

2.3.5 Productos de la empresa

Inicialmente, la empresa ofrecerá solo un producto a través de la marca “Paltonesa”. Esta marca tiene un único producto que es denominado “Paltonesa Premium”.

- Paltonesa Premium: del campo y la naturaleza, con el mejor sabor para tu mesa, es la salsa Paltonesa Premium. Esta salsa estará hecha a base de Palta Hass fresca y los mejores ingredientes para garantizar la calidad del sabor de esta salsa.

2.3.6 Análisis de la Cadena de Valor

Gráfico 18: Cadena de Valor



- **Logística**

La recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima y de los ingredientes necesarios para la elaboración de los productos estarán a cargo del personal de la empresa, y se tendrán áreas específicas para cada una de las funciones. Así mismo, se contará con las herramientas y equipos necesarios para poder realizar estas funciones de manera correcta y eficiente. Se busca tener la mayor eficiencia posible con la finalidad de que el valor generado sea mayor.

Una vez elaborado y terminado el producto, pasarán al área de almacenamiento de productos terminados, luego los productos serán trasladados a los distintos distribuidores para que puedan comercializarse y llegar al consumidor final.

- **Procesos**

En esta etapa se genera el valor del producto ofrecido hacia el cliente. Durante la elaboración del producto, en todo momento habrá una persona especialista supervisando los procesos para evitar cualquier inconveniente y garantizar la calidad de los productos; además se cumplirá con todas las regulaciones sanitarias y del Codex Alimentarius. El valor de los productos se reflejará en la información nutricional de cada producto, enfatizando que son productos naturales. Así mismo, se utilizarán productos que beneficiarán a muchos productores y empresarios de la ciudad de Arequipa.

- **Marketing y Ventas**

La promoción del producto al inicio será agresiva, se utilizarán redes sociales y distintos medios de comunicación para dar a conocer la entrada de este nuevo producto en supermercados y tiendas por conveniencia, para llegar con mayor rapidez al público objetivo. Estas y algunas estrategias adicionales estarán de acuerdo al mercado y consumidor arequipeño.

- **Servicio al Cliente**

La venta se enfocará en buscar la satisfacción plena de los consumidores finales, donde puedan disfrutar de un producto de calidad. Se diseñarán estrategias pensando en el servicio post venta y poder generar confianza sobre el producto y la marca en el cliente. Con la implementación de estrategias y recolección de información sobre la percepción que tienen los clientes sobre el producto, se mejorará constantemente en diferentes procesos para satisfacer siempre sus expectativas, por lo que también dependiendo del análisis, se podría ir innovando el producto.

- **Infraestructura de la empresa**

El local de la empresa estará ubicado en la ciudad de Arequipa, el mismo que será lo suficientemente amplio y tendrá los ambientes necesarios y adecuados para que pueda realizarse todos los procedimientos de inicio a fin. La amplitud del local permitirá también que puedan ubicarse las áreas administrativas de la empresa.

- Almacén de materias primas
- Área de procesamiento de materia prima e ingredientes
- Sala de envasado y empaque
- Área de control de calidad
- Área de administración y recursos humanos
- Oficina con sala de reuniones
- Área de tesorería
- Almacén con acondicionamientos necesarios de productos terminados
- SS.HH
- Zona de recepción de proveedores y despacho de productos terminados

- **Administración de Recursos Humanos**

Se considera que el éxito de una empresa radica en los colaboradores, por eso es esencial la contratación de una supervisora de recursos humanos, la cual se encargará de reclutar al personal adecuado con las competencias necesarias para las distintas labores que se desempeñará en cada área de la empresa, aprobando en consenso la contratación del mismo personal por el administrador y gerente de la empresa.

- **Tecnología**

La empresa contará con la tecnología necesaria para poder elaborar los productos. Principalmente con máquinas que permitan el procesamiento y mezclado de materia prima e ingredientes. Por otro lado, se contará con la tecnología necesaria para realizar el empaque y envasado, por lo que la tecnología necesaria estará a disposición del personal para que todos puedan cumplir su labor de forma correcta.

- **Desarrollo e Innovación**

La empresa recolectará, analizará y gestionará la información que el mercado y los consumidores proporcionen acerca de las tendencias de consumo, gustos, preferencias, etc. Con la información obtenida la empresa podrá desarrollar a futuro proyectos de otros productos innovadores a base de palta, de modo que la empresa puede lograr un mejor posicionamiento en el mercado a través de sus distintas marcas, satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

- **Compras y Abastecimiento**

La compra de la principal materia prima será directamente a agricultores de los distintos valles de Arequipa. Para insumos adicionales, las compras se realizarán a la empresa Más Ventas E.I.R.L, empresa arequipeña que es reconocida por sus años de experiencia en el rubro de abastecimiento de todo tipo de insumos, así como también por sus módicos precios al por mayor. En caso de no encontrar algún material o insumo necesario, se buscara algún proveedor que brinde confianza y seguridad al momento de abastecer a la empresa. Con respecto a insumos naturales adicionales, el abastecimiento se realizará a través de la tienda de mayorista Makro, aquí se puede encontrar estos insumos a los mejores precios de mercado.

2.4 Análisis FODA

Tabla 14: Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades		Oportunidades		Amenazas	
F1	Propuesta de valor innovadora en el mercado	D1	Empresa nueva con poca experiencia en el mercado	O1	Alta capacidad de producción de palta en Arequipa	A1	Estacionalidad de la Palta Hass
F2	Oferta de productos de palta con valor agregado	D2	El producto puede ser imitado rápidamente	O2	Existencia de varios proveedores de palta en Arequipa	A2	Variedad de productos sustitutos
F3	Utilización de palta de primera calidad	D3	Poco control sobre los proveedores	O3	Poco conocimiento de productos a base de palta en el mercado	A3	Participación de mercado muy alta de una compañía
F4	Procesos de innovación para la producción	D4	Poco conocimiento en el mercado sobre la marca	O4	Oferta de productos con potencial de exportación a mercados internacionales	A4	Precio en la adquisición de los insumos de los productos
F5	Utilización insumos naturales peruanos	D5	Baja capacidad de producción	O5	Constante consumo de la palta en el mercado	A5	Bajos costos de producción de la competencia

Elaboración: Propia

2.4.1 Formulación de Estrategias

Tabla 15: Formulación Estrategias FO, DO, FA, DA

Matriz FODA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Propuesta de valor innovadora en el mercado	D1	Empresa nueva con poca experiencia en el mercado
		F2	Oferta de productos de palta con valor agregado	D2	El producto puede ser imitado rápidamente
		F3	Utilización de palta de primera calidad	D3	Poco control sobre los proveedores
		F4	Procesos de innovación para la producción	D4	Poco conocimiento en el mercado sobre la marca
		F5	Utilización insumos naturales peruanos	D5	Baja capacidad de producción
Oportunidades		Estrategias Ofensivas (FO)		Estrategias de Reorientación (DO)	
O1	Alta capacidad de producción de palta en Arequipa	F1-O5	Promocionar los productos a base palta como innovadores, novedosos y con gran valor nutricional en el mercado para lograr el	D1-O5	Mejorar la capacidad de producción de la empresa, aprovechando que la palta es un producto con altos índices de

			reconocimiento de los consumidores		producción en Arequipa
O2	Existencia de varios proveedores de palta en Arequipa	F2-O3	Desarrollar campañas de promoción de los productos a base de palta para posicionar las marcas en la mente de los consumidores	D2-O4	Registrar la marca y patentar el producto, buscando el apoyo de PromPerú para la promoción en mercados internacionales
O3	Poco conocimiento de productos a base de palta en el mercado	F3-O2	Buscar las mejores de opciones de proveedores para encontrar una palta de excelente calidad	D3-O2	Buscar y analizar a los mejores proveedores y crear canales comunicación favorables con ellos
O4	Oferta de productos con potencial de exportación a mercados internacionales	F4-O1	Aprovechar la alta capacidad de producción de palta a través de procesos innovadores para la transformación del insumo	D4-O3	Dar a conocer las marcas de la empresa como marcas especializadas en productos derivados de palta en el mercado
O5	Constante consumo de la palta en el mercado	F5-O4	Promocionar los productos en mercados y ferias internacionales enfatizando la utilización de insumos naturales peruanos	D5-O1	Aprovechar el consumo de la palta en el mercado para ofrecer nuevos productos derivados de palta, conociendo mejor el mercado
Amenazas		Estrategias Defensivas (FA)		Estrategias de Supervivencia (DA)	
A1	Estacionalidad de la Palta Hass	F1-A2	Brindar un producto innovador, de calidad y de buen sabor que sea del agrado del paladar de los consumidores	D1-A3	Conocer y estudiar el mercado, ofreciendo un producto que la cartera de productos de la competencia no contiene
A2	Variedad de productos sustitutos	F2-A3	Posicionar los productos utilizando la palta como el principal insumo	D2-A4	Evitar divulgar los proveedores de la empresa y mantener las condiciones de los contratos con los proveedores en confidencialidad
A3	Participación de mercado muy alta de una compañía	F3-A1	Buscar a los mejores proveedores de palta para tener el abastecimiento requerido durante todo el año para la producción de los productos	D3-A1	Realizar convenios y seguimiento a los proveedores para garantizar el abastecimiento de la palta
A4	Precio en la adquisición de los insumos de los productos	F4-A5	Utilizar procesos de innovación, creando economías de escala	D4-A2	Dar a conocer los atributos de los productos para

			para la reducción de costos		diferenciarlos de la competencia.
A5	Bajos costos de producción de la competencia	F5-A4	Crear una relación de confianza con proveedores nacionales para conseguir los insumos a precios favorables	D5-A5	Mejorar continuamente los procesos de producción y capacitar al personal para mejorar la competitividad de la empresa

Elaboración: Propia

De acuerdo al análisis externo e interno que se realizó, se puede determinar que las siguientes estrategias son las más adecuadas para la empresa:

- Promocionar los productos a base palta como innovadores, novedosos y con gran valor nutricional en el mercado, para lograr el reconocimiento de los consumidores
- Aprovechar el consumo de la palta en el mercado para ofrecer nuevos productos derivados de palta, conociendo mejor el mercado
- Buscar a los mejores proveedores de palta para tener el abastecimiento requerido durante todo el año para la producción de los productos
- Registrar la marca y patentar el producto, buscando el apoyo de PromPerú para la promoción en mercados internacionales
- Mejorar continuamente los procesos de producción y capacitar al personal para mejorar la competitividad de la empresa

2.5 Estudio de Mercado

2.5.1 Aspectos Generales

El estudio de mercado está dividido en dos partes, en primer lugar se realizará una investigación exploratoria y luego una investigación concluyente.

Para la investigación exploratoria se realizarán entrevistas a expertos y luego se procederá a realizar encuestas para poder alimentar la investigación y tomar mejores decisiones y estrategias. Después de ello, en la investigación concluyente, se pasará a analizar con mayor profundidad los resultados obtenidos de la encuesta.

2.5.2 Investigación Exploratoria

2.5.2.1 Entrevistas

2.5.2.1.1 Generalidades

Las entrevistas a expertos estuvieron dirigidas a cuatro personas de diferentes especialidades, con ello se buscaba obtener información y una retroalimentación respecto a las distintas variables y campos del estudio.

Tabla 16: Detalles Entrevista a expertos

Experto	Especialidad	Cargo Actual
Ing. Godofredo Peña	Especialista en innovación y en el sector Agroindustrial	Director CITE Agroindustrial Majes
Ing. Arturo Zegarra	Especialista en Producción y Extensión Agrícola	Investigador en MINAGRI y de la UCSM
Ing. José Gárate	Especialista en Promoción	Especialista en Agrorural
Dr. Ricardo Valdéz	Especialista en Marketing Estratégico	Consultor en Marketing y Estrategias

Elaboración: Propia

2.5.2.1.2 Principales Hallazgos

Según la información obtenida en las encuestas realizadas a los expertos, los principales aportes que se han obtenido para la investigación son los siguientes:

- El producto es innovador y atractivo para el mercado, además se debe resaltar el hecho de darle un valor agregado a un producto agrícola que tiene un potencial crecimiento en Arequipa.
- A los expertos les agrada el nombre de la marca “Paltonesa”, pues consideran que está relacionado con el producto que se desea ofrecer.
- El producto ofrecido se debe diferenciar de los demás que existen en el mercado, especialmente teniendo un sabor original y que no sea fácilmente perceptible por la competencia.
- Los principales proveedores de palta para el proyecto se encontrarían en el Valle de Majes, Irrigación de Majes e Irrigación la Joya.
- Se debe resaltar las cualidades y beneficios naturales y nutricionales que tenga el producto
- El producto puede tener potencial de exportación a distintos mercados en el exterior.

- El mercado objetivo es el adecuado, pues al ofrecer un producto “premium” estará dirigido para los niveles socioeconómicos más altos, y también se debe considerar que personas de niveles socioeconómicos menores pueden comprar el producto.
- Los principales centros para la comercialización del producto son los supermercados, tiendas por conveniencia y minimarkets.
- Se debe desarrollar estrategias para posicionar el producto de manera correcta en el plano local, antes de que la competencia pueda imitar el producto.

2.5.2.2 Encuestas

2.5.2.2.1 Generalidades

La muestra que se utilizará para esta parte del estudio, estará determinada por un muestreo probabilístico de selección aleatoria. Este muestreo ayudará a crear una muestra representativa de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Donde:

Tabla 17: Generalidades Encuesta

Representación	Descripción	Valor
N	Tamaño de la muestra	X
P	Probabilidad a favor	50%
Q	Probabilidad en contra (1-p)	50%
E	Margen de error	5%
Z	Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza del 95%	1.96

Elaboración: Propia

El tamaño de la muestra que se obtiene al aplicar la fórmula con los valores indicados en la tabla anterior es: 384. Por lo tanto, la cantidad de encuestas realizadas para la investigación fueron en total, 384. Debido a la coyuntura actual, las encuestas se realizaron de forma virtual, utilizando la plataforma de Google Forms.

2.5.2.2.2 Resultados de Encuestas

El formato de la encuesta está anexo al trabajo en el Anexo 4. Además, también estarán anexados todos los resultados y gráficos que resultaron de la información obtenida luego de encuestar a las personas (Anexo 5).

En esta sección se considerarán únicamente los resultados y gráficos más relevantes que permitirán comprender mejor el estudio de mercado.

Para la pregunta ¿consume salsas para acompañar sus comidas?, se observa que casi el 84.1% de los encuestados consumen salsas, mientras que el 15.9% no lo hace.

Gráfico 19: Pregunta 3 - ¿Consume salsas para acompañar sus comidas?



Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos sobre la clase de salsa que consume cada persona, nos indica que casi el 58% de las personas encuestadas consumen normalmente salsas envasadas y caseras. Así mismo, se observa que el 36.5% consume sólo salsas envasadas; por el contrario, sólo el 5.6% prefieren consumir salsas preparadas en casa.

Gráfico 20: Pregunta 7 - ¿Qué clase de salsa consume?

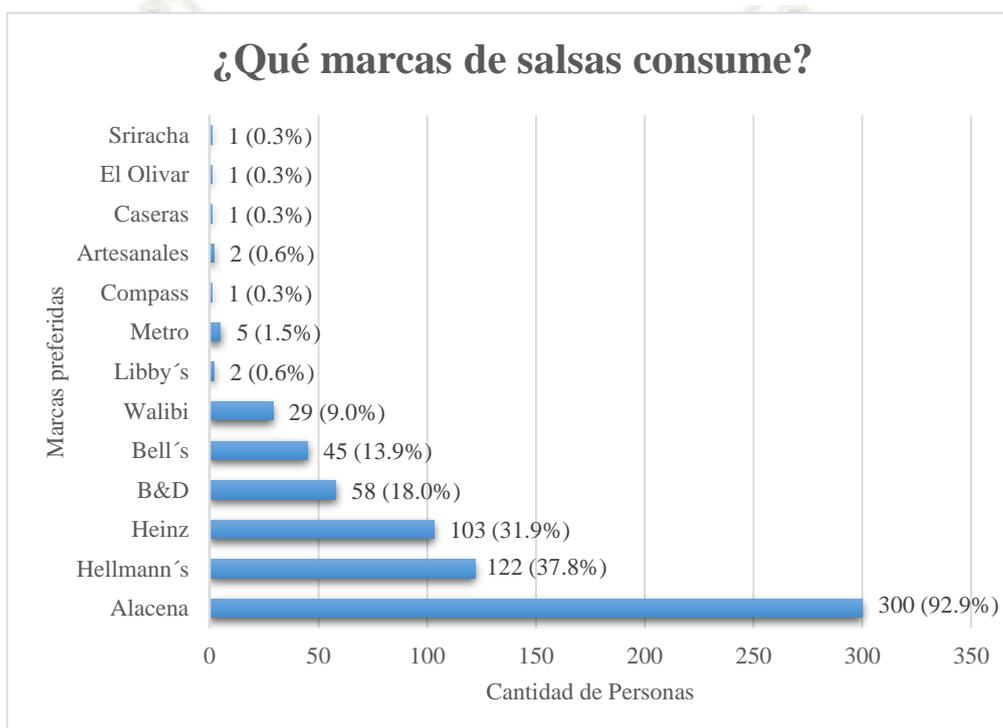


Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

La marca más consumida, sin duda, es Alacena, casi el 93% del total de personas que consumen salsas, compra algún producto de esta marca para su consumo. También se observa que Hellmann´s y Heinz son otras de las marcas que las personas consumen en sus hogares, con un 37.8% y 31.9% respectivamente. Por otro lado, también se observa que las personas consumen otras marcas de salsas como B&D, Bell´s, Walibi, entre otros, pero con porcentajes menores al 18%.

Gráfico 21: Pregunta 8 - ¿Qué marcas de salsas consume?



Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Las salsas son productos que se pueden encontrar en distintos lugares, por ello es importante analizar, en qué lugares las personas suelen comprar este tipo de productos. De los encuestados que consumen salsas, el 88.2% compra este tipo de productos en los supermercados. Así mismo, se observa que el 38.7% y 32.5% de estas personas también compran las salsas en bodegas y tiendas por conveniencia. Por otro lado, sólo el 12.4% compra estos productos en mercados.

Gráfico 22: Pregunta 9 - ¿En qué lugares suele comprar este tipo de productos?



Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

De las 384 personas encuestadas en total, sólo el 13.8% conoce una salsa de palta en el mercado, mientras que el 86.2% no tiene conocimiento de alguna salsa de palta que se comercialice en el mercado.

Gráfico 23: Pregunta 11 - ¿Conoce alguna salsa a base de palta en el mercado?

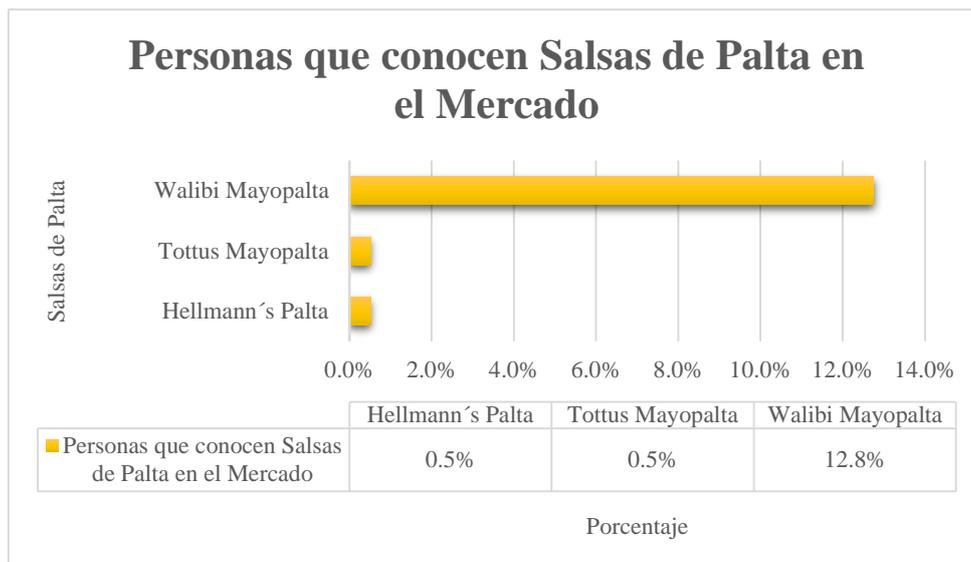


Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Las marcas de las salsas de palta que las personas conocen que se comercializan en el mercado son: Walibi con su producto Mayopalta, Tottus con su salsa Mayopalta y Hellmann's con su producto Hellmann's Palta.

Gráfico 24: Personas que conocen Salsas de Palta en el Mercado

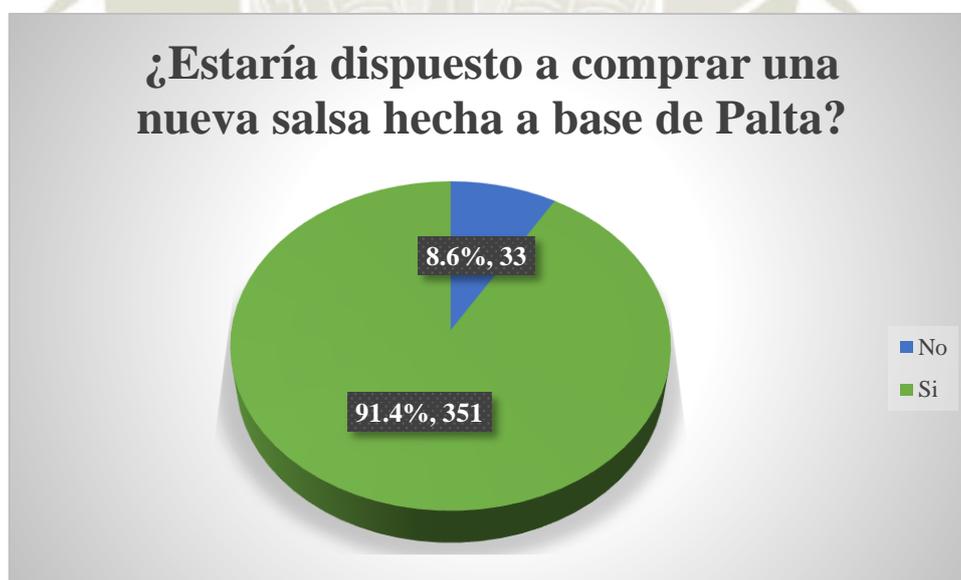


Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 91.4% del total de encuestados sí estaría dispuesto a consumir la salsa Paltonesa, mientras que sólo el 8.6% no estaría dispuesto a consumir este producto.

Gráfico 25: Pregunta 12 - ¿Estaría dispuesto a comprar una nueva salsa hecha a base de Palta?



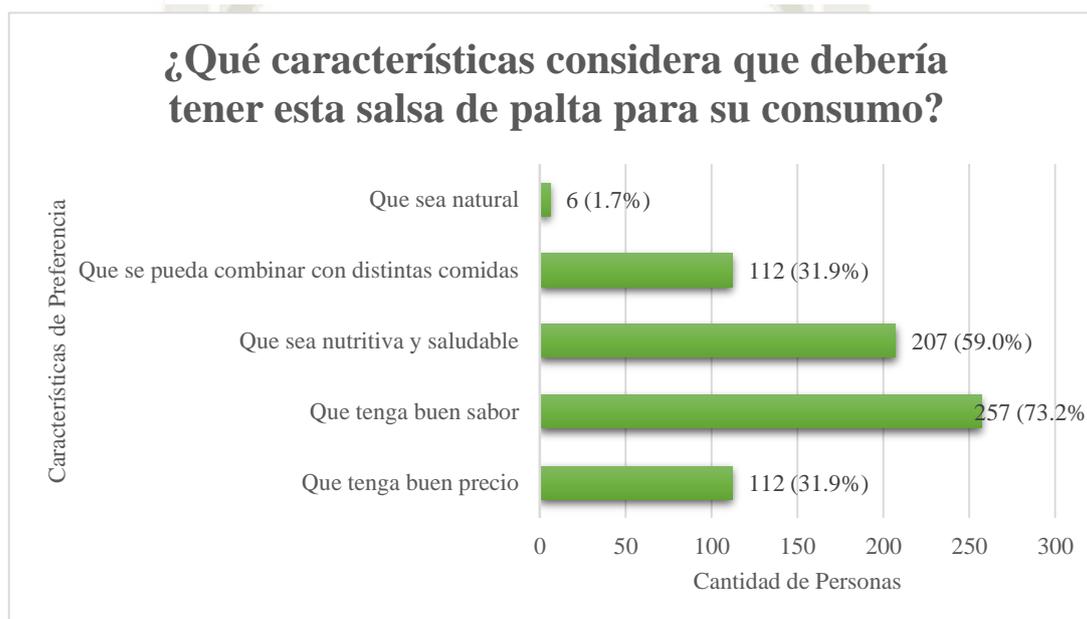
Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Siempre es importante considerar la percepción de los consumidores respecto al producto, por ello se debe conocer cuáles son los principales atributos que este producto debe tener para que el mercado muestre una buena aceptación al producto. La característica principal

que la salsa Paltonesa debería tener es, principalmente, que tenga un buen sabor, el 73.2% de las personas que estarían dispuestas a consumir el producto indican que este debe ser el principal atributo. Así mismo, el 59% señala que la Paltonesa también debería ser un producto nutritivo y saludable. El 31.9% piensa que la nueva salsa de palta debería tener buen precio, además de ser un producto que se pueda combinar con distintas comidas. Por otro lado, sólo el 1.7% prefiere que esta salsa sea lo más natural posible.

Gráfico 26: Pregunta 13 - ¿Qué características considera que debería tener esta salsa de palta para su consumo?

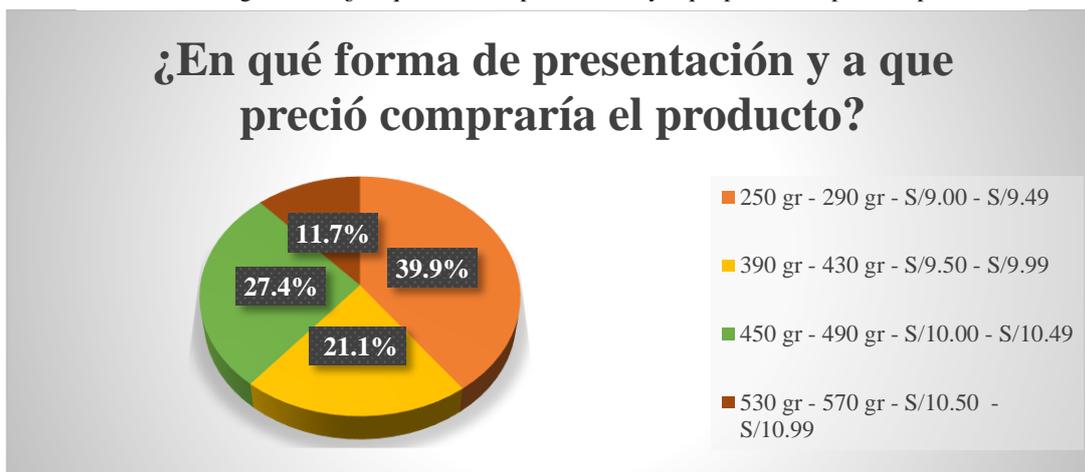


Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Los principales precios y formas de presentación que a las personas les gustaría que tenga el producto son: S/9.00 - S/9.49 en una presentación de 250 g – 290 g, y S/10.00 – S/10.49 en una presentación de 450 g – 490 g, con un 39.9% y 27.4% respectivamente. Por otro lado, al 21.1% le gustaría comprar el producto a un precio entre S/9.50 – S/9.99 en una presentación de 390 g – 430 g, y sólo al 11.7% le gustaría adquirir el producto en una presentación de 530 g – 570 g y a un precio entre S/10.50 – S/10.99.

Gráfico 27: Pregunta 14 - ¿En qué forma de presentación y a qué precio compraría el producto?

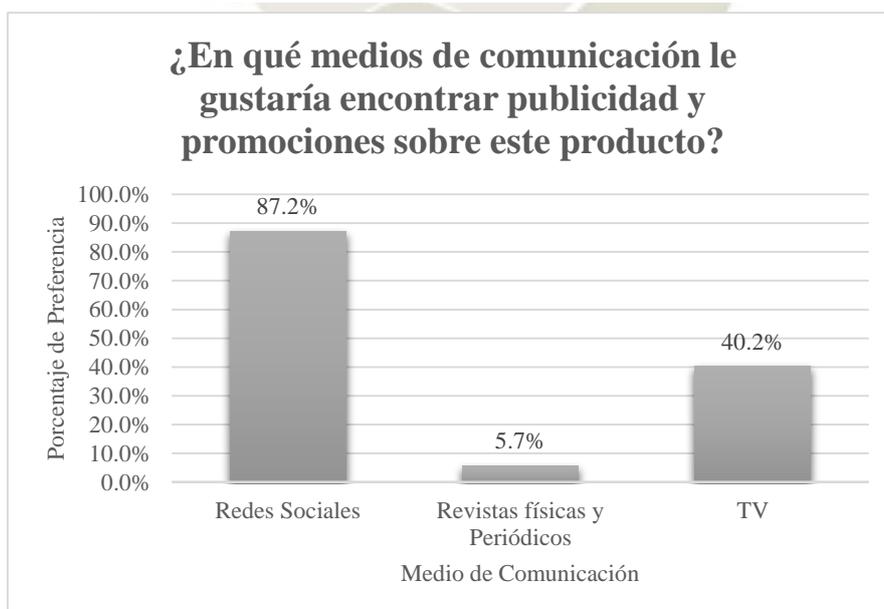


Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

Según los resultados obtenidos de la encuesta, el 87.2% de las personas que les gustaría consumir el producto, prefieren encontrar publicidad y promociones sobre la salsa Paltonesa en redes sociales. Mientras que en TV y en revistas físicas o periódicos, el 40.2% y el 5.7% prefieren encontrar la publicidad sobre esta nueva salsa, respectivamente.

Gráfico 28: Pregunta 15 - ¿En qué medios de comunicación le gustaría encontrar publicidad y promociones sobre este producto?



Fuente: Encuesta Propia

Elaboración: Propia

2.5.3 Investigación Concluyente

En esta parte de la investigación deseamos conocer la aceptación del público para adquirir y consumir la Paltonesa Premium, además también se podrá analizar las características del público objetivo.

A continuación presentaremos los principales resultados de la encuesta realizada al público objetivo sobre la salsa de palta, además sólo se considerará a las personas que sí estarían dispuestas a comprar y consumir el producto ofrecido.

- El 91% de las personas encuestadas sí están dispuestas a consumir la nueva salsa de palta Paltonesa Premium, esto nos indica que el producto es atractivo para el mercado; y de tomarse las estrategias correctas, el producto puede lograr una buena penetración de mercado objetivo.
- Las características principales que debe tener la salsa de palta son dos: debe tener un buen sabor (73.2%) y debe ser una salsa nutritiva y saludable (59%). Que el producto tenga buen precio es una característica que sólo al 31.9% de las personas considera importante, por lo cual, a diferencia de las características mencionadas, el precio tiene un rol secundario.
- Si consideramos que el producto debe tener buen sabor, hay una mayor preferencia de esta cualidad por los hombres que por las mujeres, pero la diferencia es baja. El 78.1% de los hombres considera esta característica como la más importante, mientras que el 69.4% de las mujeres tienen la misma opinión.
- La característica que predomina en las preferencias de las mujeres es que la salsa Paltonesa debería ser nutritiva y saludable. El 67.9% de las mujeres y el 47.7% de los hombres prefieren que la salsa sea nutritiva y saludable.
- Las dos características más importantes, nos indican que el producto debería tener insumos que puedan convertirlo en un producto saludable, pero que no pierda el sabor, por ello se debe buscar la mejor manera de tener un producto rico, nutritivo y que sea del agrado de los consumidores.
- El lugar de compra más frecuente para la adquisición de estos productos son los supermercados, el 88.2% reconoció comprar las salsas para sus hogares en estos establecimientos.
- El 92.9% consume estos productos muchas veces durante la semana, de los cuáles el 9% consume salsas todos los días y el 83.9% tiene un consumo entre una a

cinco veces por semana. Esto nos indica que la Paltonesa puede ser un producto que tenga un alto índice de consumo en las familias y puede ser consumido varias veces en la semana.

- La gran mayoría del público objetivo consume estos productos principalmente a la hora del almuerzo (81.5%), y otro gran porcentaje también lo utiliza durante la cena (49.7%). Por esta razón el producto debe ser fácil y práctico de usar a la hora de estas comidas.
- El 57% del público objetivo consume salsas envasadas y también preparadas en casa. Las personas prefieren comprar salsas que les brinden confianza y que representen el sabor de casa, caso contrario preferirían prepararlas en sus hogares, por esta razón es importante mantener el sabor natural en el producto para que sea del agrado de los consumidores.
- La gran mayoría del público objetivo indicó que compra regularmente esta clase de productos entre una y dos veces al mes (84.6%). Por lo tanto, la Paltonesa puede ser una alternativa en las compras de la semana de los hogares y podría ser comprado al menos una vez al mes.
- Actualmente existen pocos productos derivados de la palta en el mercado y estos son poco conocidos por el público. El 86% del público objetivo no conoce otra salsa hecha a base palta en el mercado y únicamente el 14% sí conoce un producto similar. El producto más conocido es Mayopalta de la marca Walibi (13%); otros productos como Hellmann's Palta (0.6%) y Mayopalta de Tottus (0.4%) presentan un bajo reconocimiento en el mercado. Las marcas que producen salsas similares no han logrado posicionar el producto de una manera correcta, por lo cual, se deberá tomar estrategias de marketing asertivas para lograr un fuerte impacto en el mercado y generar un alto reconocimiento del producto.
- Para la comunicación del producto es importante elegir el canal adecuado y así lograr un fuerte posicionamiento en el mercado. La gran mayoría del público objetivo prefiere que la promoción del producto sea a través de redes sociales (87.2%), por esta razón se considerará utilizar las redes sociales como la principal plataforma de comunicación, se podría utilizar Facebook, Instagram y Twitter para poder comunicar todo acerca de nuestro producto al público en general.
- El mercado actual presenta marcas muy importantes como Alacena, Heinz, Hellmann's, Walibi, entre otros, pero son pocas las marcas que han logrado

desarrollar y posicionar adecuadamente un producto similar a la Paltonesa. Por ello, el mercado brinda una oportunidad para lograr introducir este producto, pero deberá estar acompañado de buenas estrategias de marketing para generar un gran impacto en el consumo de los hogares.

Los resultados obtenidos por las encuestas y las entrevistas han permitido obtener información muy valiosa para la investigación. Se ha podido obtener información sobre el público objetivo, además de analizar su comportamiento y preferencias en relación a este tipo de productos. Estos resultados han ayudado a analizar el comportamiento de la demanda, han aportado información importante para la determinar viabilidad comercial del producto y también serán de suma importancia para determinar las estrategias de marketing más convenientes para el producto.

2.5.4 Materia Prima

La palta es un alimento originario de Latinoamérica, especialmente de países como México, Guatemala y Perú. Se ha convertido en un alimento muy importante en la dieta saludable de muchos consumidores en el Perú y en muchos países del mundo. En los últimos años, el consumo mundial de Palta ha aumentado un 5% cada año (PromPerú, 2018).

- **Propiedades y Beneficios de la Palta**

La palta es una fruta que tiene un alto valor nutritivo, contiene una gran cantidad de vitaminas presentes en el reino vegetal, además contiene aceites monoinsaturados y poliinsaturados, esto la convierte en un alimento beneficioso para la salud. La palta puede ayudar a combatir el cáncer y enfermedades cardiovasculares gracias al bajo porcentaje de grasas saturadas y alto contenido de ácido oleico. La palta es considerada un alimento importante en la dieta equilibrada y sana de las personas, gracias a la gran cantidad de vitaminas y minerales que contiene.

Este alimento es beneficioso para el funcionamiento del sistema nervioso y muscular, además ayuda a estabilizar los niveles de glucosa en la sangre. La palta favorece el cuidado del sistema cardiovascular, brinda un soporte al sistema inmunológico, y también tiene la propiedad de evitar malformaciones durante el embarazo y la lactancia (PromPerú, 2018).

- **Producción de Palta en el Perú**

En el Perú, la palta se produce en varias ciudades del Perú, principalmente en La Libertad, Lima, Ica, Moquegua, Arequipa, entre otros. Las variedades que destacan principalmente son dos: Palta Fuerte y Palta Hass. La palta fuerte se utiliza principalmente para consumo en el mercado nacional, mientras que la mayoría de la producción de palta Hass está destinada a la exportación. Actualmente en el territorio peruano existen alrededor de 32,000 hectáreas de cultivo de palta Hass, con rendimiento promedio aproximado de 12 a 15 toneladas por hectárea y se espera que para los próximos años el rendimiento esté entre 20 a 25 toneladas por hectárea (Ministerio de Agricultura y Riego, 2020).

La siguiente tabla muestra los índices de producción de palta a nivel nacional y en la región de Arequipa. La producción nacional en los últimos años ha experimentado un crecimiento promedio anual del 7.3%; en Arequipa el crecimiento promedio anual es de 13.5%, este es el tercer mayor crecimiento después de los departamentos de Lambayeque y Ayacucho.

Tabla 18: Producción Nacional de Paltas en Toneladas

Año	2015	2016	2017	2018	2019	% Participación	TC
Nacional	376,602	444,728	456,035	504,532	538,102	100%	7.3%
Arequipa	12,067	12,579	15,862	20,085	22,731	4.2%	13.5%

Fuente: SIRTOD

Elaboración: Propia

La producción de palta se realiza principalmente entre los meses de marzo y septiembre, época del año donde se observa la mayor cosecha; durante los meses de octubre y febrero los niveles de producción disminuyen (Ministerio de Agricultura y Riego, 2020).

- **Consumo de Palta**

El consumo nacional de palta en el país es aproximadamente 170,000 toneladas al año, así mismo el consumo por persona de esta fruta al año está cerca de los 5 kilogramos. Esta cantidad promedio por persona se encuentra por debajo de países como México, Chile y Colombia (ProHass Perú, 2017).

La variedad de palta que tiene mayor consumo en el mercado nacional es la palta Fuerte, mientras que el consumo de palta Hass es reducido, por esta razón, se están realizando campañas para promover el consumo de esta variedad de palta en el mercado nacional.

- **Precios de Palta**

La siguiente tabla muestra los precios en chacra de la palta durante los últimos cinco años. Se puede observar que el precio en el departamento de Arequipa es mayor al precio promedio nacional.

Tabla 19: Precio en Chacra de Kilogramo de Palta (Soles)

Años	2015	2016	2017	2018	2019	Prom.
Nacional	S/ 2.27	S/ 2.62	S/ 3.32	S/ 3.32	S/ 3.34	S/ 2.97
Arequipa	S/ 3.17	S/ 3.77	S/ 4.35	S/ 4.35	S/ 3.78	S/ 3.88

Fuente: SIRTOD

Elaboración: Propia

2.5.5 Análisis de la Oferta

2.5.5.1 Proveedores

Los proveedores de palta para este proyecto se encuentran en la región de Arequipa. Los principales proveedores se encuentran en las zonas de mayor producción de palta: Irrigación Majes, Irrigación la Joya y el Valle de Majes. Para asegurar el abastecimiento de paltas para este proyecto, se suscribirán contratos con los productores de palta, de modo que se garantice la calidad de la misma y la trazabilidad del producto. En el año 2019, la producción de palta Hass en la región Arequipa fue de 10,200 Tn, de las cuales sólo el 80% se exportó.

2.5.5.2 Competidores

- **Alacena**

En los últimos años, hasta la actualidad, la marca Alacena, registrada por el grupo Alicorp, viene acaparando casi la totalidad del mercado de salsas, con una participación de mercado promedio del 87% (Ipsos Perú, 2015), esto gracias a la comercialización de la variedad de sus salsas como Kéetchup, Mayonesa, Tari, Uchucuta, entre otras. Gracias a la amplia oferta del portafolio de productos, Alacena puede llegar a distintos consumidores según la preferencia de sus salsas. Como ya se mencionó anteriormente esta empresa es líder actual del mercado de salsas. La amplia variedad de sus productos es uno de los factores más importantes del éxito de la marca.

- **Hellmann's**

El mercado de salsas en algún momento estuvo dominado por esta marca reconocida Internacionalmente, siendo actualmente uno de los líderes en la industria de salsas a nivel mundial.

Hellmann's, al igual que Alacena ofrece una amplia variedad de productos, pero la diferencia entre estas dos grandes marcas que lideran el mercado peruano, está en el precio, debido a que los productos de Hellmann's son importados tienen un precio más elevado, en tanto Alacena tiene precios más accesibles debido a su producción nacional.

- **Heinz**

Es una marca líder en el mercado internacional de salsas a nivel mundial, originaria de Estados Unidos; esta marca es la más popular gracias a las 57 variedades de salsas que ofrece, solo para mencionar el gran poder de esta marca se calcula que se venden 3 botellitas de Ketchup Heinz por segundo y anualmente el número se eleva a 650 millones de botellas.

Estas famosas salsas se distribuyen también en Perú, pero por la misma razón que Hellmann's. al ser productos importados, sus precios son un poco más elevados.

- **Walibi**

Aliex, una empresa de capitales peruanos, dedicada a la producción y distribución de salsas de y cremas de mesa, bajo la marca comercial Walibi. Esta marca presenta distintos tipos de salsas que buscan lograr un posicionamiento en el mercado peruano, no solamente por su origen, sino también por sus innovadoras salsas como Aceitunesa y Mayopalta, salsas que vienen haciéndose conocidas poco a poco en el mercado, pero que aún no logran ser reconocidas.

En la tabla siguiente se hizo una selección de las principales marcas y salsas consumidas por parte de la población. Alacena es la marca que cuenta con una mayor cantidad de presentaciones por producto, esto se convierte en una ventaja para los consumidores, ya que tiene la posibilidad de elegir entre múltiples opciones para su consumo.

Tabla 20: Presentaciones de Productos por Marca

	Alacena	Hellmann's	Heinz	Walibi
Mayonesa	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 95gr - S/2.90 • Doy Pack 190gr - S/4.90 • Doy Pack 475gr - S/6.70 • Doy Pack 950gr - S/10.50 	<ul style="list-style-type: none"> • Frasco 320gr - S/12.80 • Frasco 412gr - S/10.90 	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 340gr - S/ 7.70 	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/ 2.50 • Doy Pack 1Kg - S/12.90
Ketchup	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 100gr - S/1.40 	<ul style="list-style-type: none"> • Botella de 400gr - S/6.90 	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 190gr - S/3.30 	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/2.50

	Alacena	Hellmann's	Heinz	Walibi
	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 380gr - S/4.10 		<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 397gr - S/5.40 • Frasco 567gr - S/13.90 	
Mostaza	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 100gr - S/ 1.50 • Doy Pack 220gr - S/ 2.70 		<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/3.50 • Frasco 255gr - S/5.80 • Doy Pack 368gr - S/4.10 	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 100gr - S/1.60 • Doy Pack 200gr - S/2.90 • Doy Pack 1Kg - S/7.50
Ají	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 85gr - S/2.50 • Doy Pack 400gr - S/7.20 			<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/ 4.10 • Doy Pack 1Kg - S/17.00
Rocoto	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 85gr - S/2.50 • Doy Pack 400gr - S/7.50 			<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/4.60 • Doy Pack 1Kg - S/17.00
Huancaína	<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 85gr - S/2.89 • Doy Pack 400gr - S/9.60 • Doy Pack 900gr - S/14.90 			<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/4.70 • Doy Pack 380gr - S/8.99 • Doy Pack 1Kg - S/17.50
Salsa de Palta				<ul style="list-style-type: none"> • Doy Pack 200gr - S/5.00 • Doy Pack 1Kg - S/20.40

Elaboración: Propia

La tabla 21 muestra los logos de las principales marcas en el mercado y algunas de las presentaciones de los productos que tiene cada marca.

Tabla 21: Logo y Presentaciones de Marcas

Logo de Marca	Presentaciones	
		

Logo de Marca	Presentaciones	
		
		
		

Elaboración: Propia

- **Salsa de Palta en el Mercado**

La tabla anterior muestra que la única competencia directa es la salsa de palta de Walibi, llamada “Mayopalta”. Esta salsa únicamente cuenta con dos presentaciones en Doy Pack de 1 Kg y en Doy Pack de 200 g. Así mismo para poder posicionar el producto con éxito, será necesario hacer un análisis de precios con respecto a nuestra única competencia, donde estos sean competitivos.

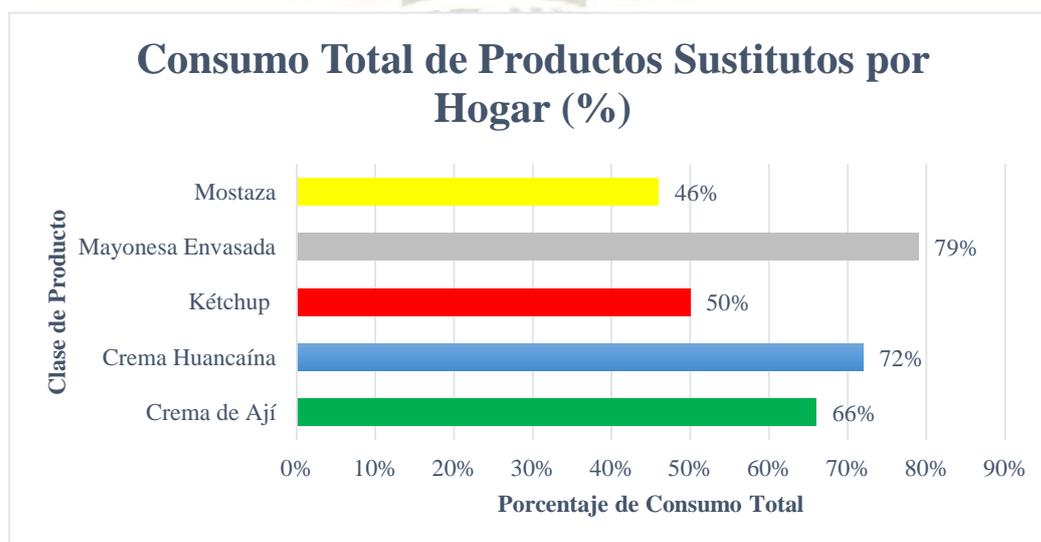
Figura 2: Presentación Mayopalta de Walibi



2.5.5.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos para la “Paltonesa” son todas las salsas que las familias utilizan para acompañar sus comidas. Los principales productos que tienen una mayor penetración en los hogares son las cremas de ají, la crema huancaína y la mayonesa. Según el estudio “Liderazgo de Productos Comestibles” realizado por Ipsos en 2015, el principal producto que la mayoría de hogares peruanos consume es la mayonesa envasada, estando presente en el 79% de los hogares. La crema huancaína y la crema de ají con un 72% y 66% respectivamente, son otras de las salsas que tiene un alto consumo en los hogares peruanos (Ipsos Perú, 2015).

Gráfico 29: Consumo Total de Productos Sustitutos por Hogar (%)



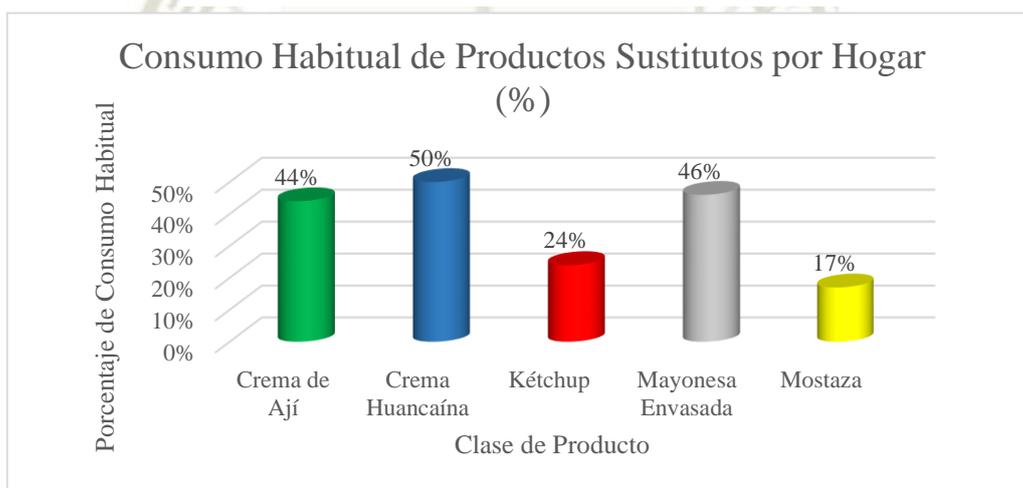
Fuente: IGM Liderazgo en Productos Comestibles, Ipsos 2015

Elaboración: Propia

El consumo habitual de salsas en los hogares peruanos muestran que la mayonesa, la crema de ají y la crema huancaína son productos que tienen un nivel mediano de penetración en los hogares (Ipsos Perú, 2015). Las cremas de ají y la crema huancaína son salsas que en los últimos años están teniendo una mayor participación en el mercado, siendo Alicorp la principal empresa que impulsa estos productos.

Por otro lado, considerando el consumo habitual de salsas, el Kéetchup y la Mostaza son productos que tienen un nivel bajo de penetración en los hogares. A diferencia de la mayonesa, las cremas de ají y la crema huancaína, la razón principal de la baja penetración del ketchup y mostaza es que son productos que se consumen ocasionalmente (Ipsos Perú, 2015). Los siguientes gráficos analizan el consumo habitual por salsas en los hogares peruanos.

Gráfico 30: Consumo Habitual de Productos Sustitutos por Hogar (%)

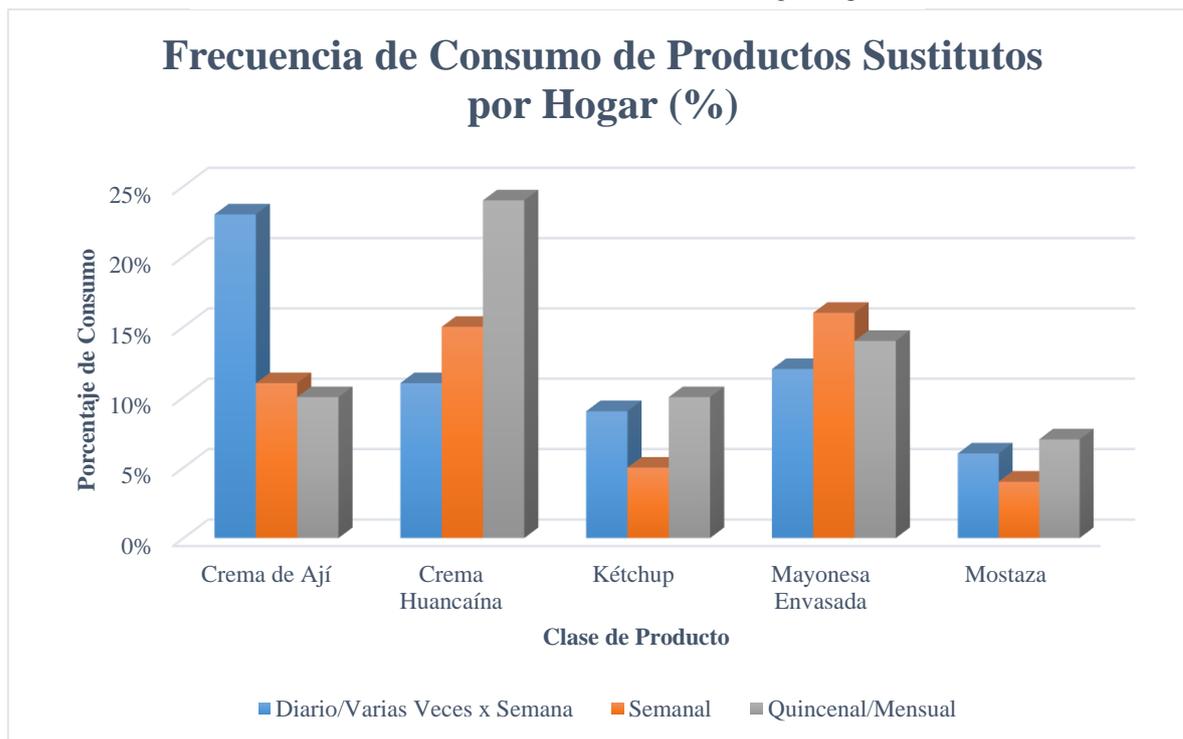


Fuente: IGM Liderazgo en Productos Comestibles, Ipsos 2015

Elaboración: Propia

Es importante resaltar que la crema de ají tiene un consumo distinto al consumo regular del mercado. A diferencia del resto de salsas, el 23% de los hogares que acompañan sus comidas con cremas de ají, tienen una frecuencia de consumo diario o de varias veces por semana.

Gráfico 31: Frecuencia de Consumo de Productos Sustitutos por Hogar (%)



Fuente: IGM Liderazgo en Productos Comestibles, Ipsos 2015

Elaboración: Propia

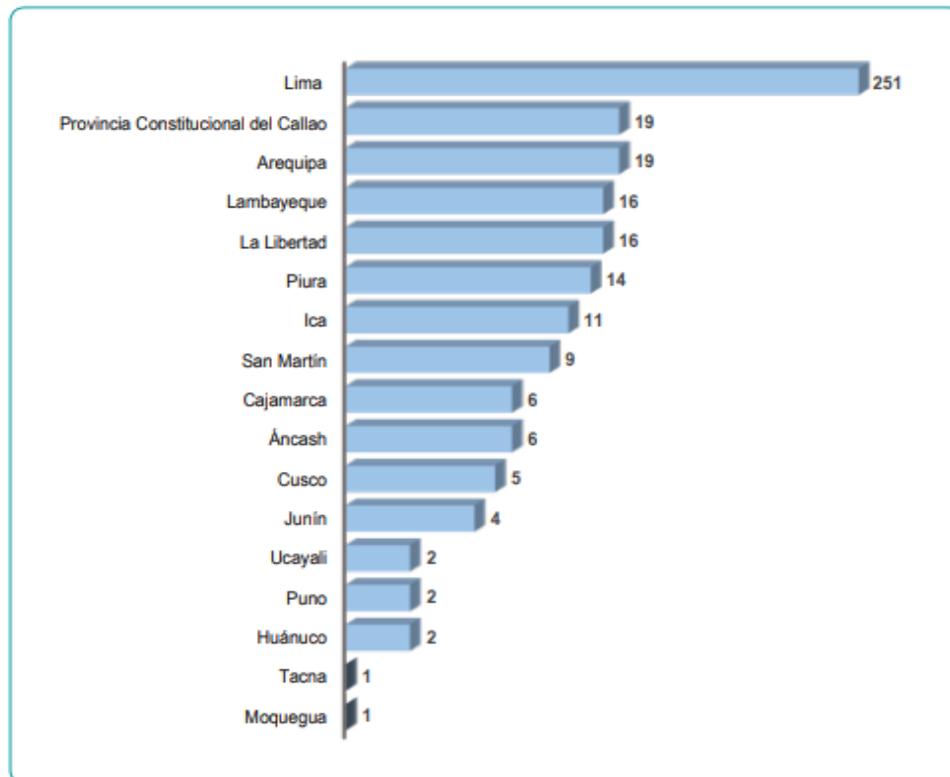
2.5.5.4 Distribuidores

- **Supermercados**

La evolución de las cadenas de supermercados a través de los años ha presentado una tendencia creciente; esto provocó que el número de bodegas disminuya considerablemente por la competencia de los supermercados. Según la Encuesta Económica Anual 2017, el número de establecimientos de supermercados ascendió a 384 establecimientos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

Según la Encuesta Económica Anual 2017, de los 384 establecimientos de supermercados que existen a nivel nacional, 19 están ubicados en la ciudad de Arequipa, siendo la segunda ciudad en todo el Perú con mayor presencia de cadenas de supermercados (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

Gráfico 32: Cantidad de Supermercados según Departamento en el Perú - 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Económica Anual 2017.

Fuente: INEI

Elaboración: INEI

En Arequipa existen grandes marcas de supermercados que están también a lo largo de todo el territorio nacional, como Plaza Vea, Tottus, Metro, Makro, Economax; también encontramos supermercados arequipeños que tienen una notable presencia en la ciudad, y que son reconocidos por su mismo origen, tales como Supermercados Franco, Kosto, El Super, cadenas que a lo largo de los años han logrado un alto posicionamiento en la región de Arequipa.

Figura 3: Logo Supermercados Franco



Figura 4: Logo Supermercados Kosto



Figura 5: Logo El Super



Figura 6: Logo Tottus



Figura 7: Logo Metro



Figura 8: Logo PlazaVea



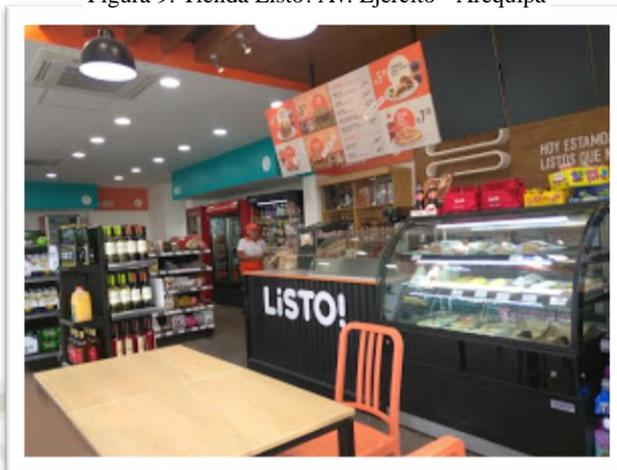
- **Tiendas por Conveniencia**

Este formato de negocio está creado por la misma necesidad de los consumidores, lo que les brinda a diferencia de los supermercados: cercanía, rapidez de compra y extensión en las horas de atención. Estas tiendas por conveniencia están abiertas al público por más de 18 horas al día, ofreciendo todo tipo de productos y principalmente productos de primera necesidad.

Esta red de tiendas por conveniencia comenzaron en Lima, y actualmente en el Perú se desarrolla este modelo de negocio bajo 10 cadenas de tiendas como: Tambo+, Listo!, JET Market, Mimarket, Oxxo, Market 365, Pecsá, Petro Red, Repshop y Sprint.

Actualmente en la ciudad de Arequipa ya podemos encontrar tiendas por conveniencia situadas generalmente en establecimientos de abastecimiento de combustible, como Primax, Repsol, Pecsá, etc. Si bien todavía no podemos encontrar tiendas de Tambo+ y Oxxo, el incremento de la presencia, de estas tiendas en la ciudad, nos haría pensar que somos un excelente nicho de mercado donde podrían llegar muy pronto estas grandes tiendas por conveniencia. Las principales tiendas por conveniencia que se encuentran en la ciudad de Arequipa son Listo! y Repshop.

Figura 9: Tienda Listo! Av. Ejército - Arequipa



- **Bodegas**

Las bodegas son negocios muy importantes en la vida de las familias, especialmente para las compras del hogar. La ventaja que tienen las bodegas es el trato íntimo con los clientes, la rapidez y la cercanía.

Según un estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), a nivel nacional existen más de 414,000 bodegas, Lima concentra casi el 30% de las mismas, mientras que el resto se encuentran distribuidas en todas las regiones del Perú (Gestión, 2016).

En los últimos años en Arequipa, las municipalidades han venido otorgando una gran cantidad de licencias para el funcionamiento de estos negocios en la ciudad. La siguiente tabla muestra las licencias que se han otorgado en los últimos años.

Tabla 22: Licencias Otorgadas para el Funcionamiento de Bodegas en Arequipa

Cantidad de Licencias Otorgadas para el Funcionamiento de Bodegas en Arequipa	
2015	4309
2016	4128
2017	733
2018	1020
Total	9920

Fuente: INEI

Elaboración: Propia

2.6 Selección de Mercados

El producto “Paltonesa Premium” es una salsa a base de palta que tiene potencial para establecerse en el mercado. El primer producto de la marca Paltonesa, “Paltonesa Premium”, estará dirigido principalmente a los niveles socioeconómicos A, B y parte del C, el contenido de la salsa y los atributos del producto estarán enfocados en las exigencias y preferencias del público objetivo.

Inicialmente, el producto se deberá establecer y posicionar en la ciudad de Arequipa, aprovechando las oportunidades comerciales que el mercado ofrece. Posteriormente, la empresa tendrá planes para expandir y posicionar su marca en otros mercados a nivel nacional.

2.6.1 Mercado Total

Para la estimación de la demanda de la salsa “Paltonesa Premium”, se consideró para el mercado a las personas de los niveles socioeconómicos A y B, quienes serán el público objetivo de este producto.

Así mismo, también se tomó en cuenta un pequeño porcentaje de la población del nivel socioeconómico C (10%), quienes también pueden tener la capacidad de comprar el producto, debido a las expectativas y novedad del mismo.

2.7 Análisis de la Demanda

Para hallar la estimación de la demanda, se utilizará como propuesta para determinar el mercado meta el 5% del mercado total.

Tabla 23: Estimación Mercado Meta

Años	Población Estimada	Población NSE AB	10% Población NSE C	Total Mercado Estimado	Total Mercado Meta (5%)
2021	1,156,927	180,481	40,840	221,320	11,066
2022	1,183,536	184,632	41,779	226,410	11,321

Elaboración: Propia

La demanda total anual estará determinada por las personas que estarían dispuestas a comprar y consumir el producto, así como también, el periodo de compra regular que las personas realizan (por lo menos una vez al mes).

Tabla 24: Estimación de la Demanda

Años	Total Mercado Meta (5%)	Factor Aceptación Producto (Encuesta)	Factor Periodo de Compra (1 vez x mes - Encuesta)	Total Demanda Anual Estimada
2021	11,066	91.4%	84.6%	102,681
2022	11,321	91.4%	84.6%	105,042

Elaboración: Propia

2.8 Oportunidades de Exportación

Para analizar las oportunidades de exportación es importante determinar la partida arancelaria del producto que se desearía exportar.

Tabla 25: Información Producto

Producto	Paltonesa Premium
Partida	21.03.90.90.00
Descripción de la partida	Las demás preparaciones para salsas y salsas preparadas

El análisis de los posibles mercados de exportación del producto se realizó considerando las siguientes condiciones:

- Se consideró los mercados de exportación de la partida 08.04.40.00.00, cuya descripción es: Aguacates (paltas) frescas o secas.
- Se analizó las partidas 21.03.90.90.00 y 21.03.90.10.00, cuyas descripciones son: las demás preparaciones para salsas y salsas preparadas, y Salsa mayonesa

2.8.1 Panorama Internacional

- **Partida Internacional: 21.03.90**

Tabla 26: Exportaciones Mundiales de la Partida de Salsas y Aderezos (Miles de Dólares)

Países Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Mundo	8,611,866	8,859,656	9,569,891	10,473,041	10,758,000	2.7%
Estados Unidos	1,165,409	1,175,492	1,252,818	1,298,214	1,341,512	3.3%
China	879,622	777,385	924,874	1,039,210	1,122,192	8.0%
Alemania	614,291	654,850	741,050	808,241	773,874	-4.3%
Tailandia	548,149	560,201	614,761	694,105	738,517	6.4%

Países Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Italia	514,000	552,131	600,833	683,258	717,428	5.0%
Países Bajos	363,393	395,440	400,658	515,736	524,941	1.8%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Analizando las exportaciones de la partida internacional 21.03.90, que considera principalmente las salsas, los principales proveedores de salsas en el mundo son Estados Unidos, China Alemania, Tailandia, Italia y Países Bajos. Las exportaciones de este tipo de productos en los últimos años ha crecido cada año; en el último año la exportación de estos productos crecieron en un 2.7%. El país que ha experimentado un mayor crecimiento en las exportaciones de esta clase de productos en el último ha sido China con un 8% aproximadamente, mientras que Alemania ha disminuido sus exportaciones en un 4.3%.

Tabla 27: Importaciones Mundiales de la Partida de Salsas y Aderezos (Miles de Dólares)

Países Importadores	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Mundo	8,021,881	8,331,031	8,950,175	9,879,667	10,111,388	2.3%
Estados Unidos	869,006	945,231	998,060	1,078,377	1,137,123	5.4%
Reino Unido	581,065	584,214	628,341	682,848	719,598	5.4%
Canadá	459,052	465,075	490,919	524,253	508,998	-2.9%
Francia	380,800	399,700	416,927	453,150	463,245	2.2%
Alemania	356,135	374,150	395,486	436,213	430,798	-1.2%
Países Bajos	308,040	341,537	346,534	373,972	380,291	1.7%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Los países que presentan mayores volúmenes de importación de productos comprendidos en la partida 21.03.90 son Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania y Países Bajos. El país que presenta una mayor participación en las importaciones mundiales de estos productos es Estados Unidos, y en el último año ha incrementado sus importaciones en un 5.4% aproximadamente, mientras que Canadá y Alemania disminuyeron sus importaciones en un 2.9% y 1.2% respectivamente.

Los principales destinos internacionales de las salsas y aderezos elaborados en el Perú son Estados Unidos, Bolivia, Chile, Ecuador y España. En el último año, las exportaciones de estos productos incrementaron en un 8%. Este crecimiento está sustentado en el incremento de exportaciones a Chile (28.8%), Ecuador (17.2%), España (25.7%) y Estados Unidos (7.8%).

Tabla 28: Exportaciones Peruanas de la Partida de Salsas y Aderezos (Miles de Dólares)

Destino Exportaciones	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Mundo	27,118	25,597	30,678	31,300	33,806	8.0%
Estados Unidos	11,735	11,738	11,567	12,374	13,335	7.8%
Bolivia	8,793	7,359	10,590	9,285	9,692	4.4%
Chile	2,269	2,659	3,472	4,235	5,456	28.8%
Ecuador	1,441	1,329	1,638	1,641	1,923	17.2%
España	587	652	895	762	958	25.7%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

- **Partida Internacional: 08.04.40**

En cuanto a las exportaciones de palta a nivel mundial, los principales proveedores de este producto al mundo son México, Países Bajos, Perú, España, Chile y Estados Unidos. Las exportaciones mundiales de la palta han crecido cada año; en el último año las exportaciones se incrementaron en un 9.5%. El país que ha experimentado un mayor crecimiento en las exportaciones son los Países Bajos con un 20.5%, mientras que las exportaciones de Estados Unidos cayeron en un 14.1%.

Tabla 29: Exportaciones Mundiales de Palta (Miles de Dólares)

Países Exportadores	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Mundo	3,223,233	4,209,626	5,654,384	5,680,929	6,221,882	9.5%
México	1,662,366	2,050,763	2,827,913	2,562,387	2,789,668	8.9%
Países Bajos	322,518	481,606	631,425	730,252	879,589	20.5%
Perú	303,779	396,583	581,229	722,310	751,330	4.0%
España	221,402	272,677	348,130	353,580	384,646	8.8%
Chile	161,881	297,326	391,115	273,628	300,699	9.9%
Estados Unidos	99,365	128,665	152,283	179,635	154,309	-14.1%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Tabla 30: Importaciones Mundiales de Palta (Miles de Dólares)

Países Importadores	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Mundo	3,764,082	4,830,318	6,130,031	6,050,939	7,070,290	16.8%
Estados Unidos	1,703,496	1,992,886	2,727,914	2,448,439	2,864,125	17.0%
Países Bajos	308,534	479,061	552,641	540,226	818,497	51.5%
Francia	281,828	378,742	447,673	408,383	520,249	27.4%
Reino Unido	169,549	242,375	282,426	267,404	342,470	28.1%
España	127,460	200,615	252,413	281,138	341,286	21.4%
Alemania	147,892	206,613	275,557	320,473	329,357	2.8%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Los mercados que presentan los valores más altos de importación de paltas son Estados Unidos, Países Bajos, Francia, Reino Unido, España y Alemania. En el último año se observa que las importaciones han crecido a tasas elevadas por encima del 20%, principalmente los Países Bajos (51.5%), Reino Unido (28.1%), Francia (27.4%) y España (21.4%).

Las exportaciones peruanas de palta en los últimos cinco años han crecido en un 145.3%; en el último año el crecimiento fue de 4%. Los principales mercados de destino de palta peruana son los Países Bajos, Estados Unidos, España, Reino Unido y Chile. El mayor crecimiento se registró en las exportaciones hacia Estados Unidos (31.9%). Por otro lado, el bajo crecimiento de las exportaciones en el último año se debió a la disminución de estas a los mercados de Chile, Reino Unido y Países Bajos.

Tabla 31: Exportaciones Peruanas de Palta (Miles de Dólares)

Destino Exportaciones	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 18-19
Mundo	306,269	396,888	581,229	722,310	751,330	4.0%
Países Bajos	117,599	163,402	206,808	266,829	249,385	-6.5%
Estados Unidos	83,134	74,919	175,008	175,641	231,706	31.9%
España	50,471	78,130	89,123	110,396	114,740	3.9%
Reino Unido	31,914	44,231	58,050	65,372	58,775	-10.1%
Chile	13,380	12,480	10,006	34,195	26,338	-23.0%

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

2.8.2 Mercados de Exportación

Los mercados con alto potencial para exportar el producto “Paltonesa Premium” en los años futuros son:

- Estados Unidos
- Países Bajos
- Chile

2.8.2.1 Análisis de Mercados

- Estados Unidos

Tabla 32: Países Proveedores de Salsa al Mercado de Estados Unidos (2018 - 2019)

Países Proveedores de Salsas al Mercado de Estados Unidos				
Proveedor	2018		2019	
	Valor (miles USD)	Cantidad (Tn)	Valor (miles USD)	Cantidad (Tn)
Canadá	251,408	75,490	253,671	78,524
México	213,302	115,145	214,854	125,957
Italia	173,857	151,471	190,843	171,206
Tailandia	85,021	41,154	93,949	44,402
China	70,826	38,717	58,478	33,318

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Estados Unidos es uno de los mayores importadores de salsas a nivel mundial, siendo Canadá, México, Italia, Tailandia y China sus principales socios en este mercado. Como

se observa en la tabla 28, las exportaciones peruanas de este tipo de productos al mercado de Estados Unidos en el último año ha incrementado en un 7.8%. Los productos de empresas peruanas en este mercado han ido penetrando poco a poco el mercado, y se podría aprovechar la oportunidad de ingresar a este mercado a través de un producto innovador y con un sabor único a base de palta. Así mismo, es importante mencionar que Perú es el segundo proveedor de paltas más importante al mercado estadounidense.

- **Requisitos Arancelarios:** Arancel cero bajo el acuerdo de promoción comercial Perú-Estados Unidos
- **Requisitos de Acceso al Mercado**
 - a. Ley contra el Bioterrorismo: todos los productos que ingresan al mercado de Estados Unidos necesitan cumplir con esta ley para proteger la producción, venta y distribución de alimentos contra la posibilidad de atentados terroristas.
 - b. Certificado de Libre Comercialización
 - c. Requisitos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales: deben cumplir con los requisitos especificados en el contrato y en los especificados por el Codex Alimentarius para el tipo de producto.
 - d. Requisitos sobre colorantes, aditivos, acidificación y control del permiso de emergencia: tienen que aprobar los requisitos de la Ley FD&C impuesta por la FDA.
 - e. Buenas Prácticas de Manufactura: El código de regulaciones federales de Estados Unidos establece esta norma para la preparación de alimentos inocuos para el consumo humano.
 - f. Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP): la aplicación de este sistema es obligatoria en el Perú para los productos destinados a mercados nacionales e internacionales de acuerdo a la norma sanitaria.
 - g. Envasado: el envasado deberá hacerse en condiciones higiénicas, impidiendo la contaminación del producto. Se debe emplear el Codificador Universal de Productos.
 - h. Etiquetado: el rótulo debe cumplir con la normativa “Food Labeling” que se encuentra en el Código de Regulaciones Federales

- i. Registro de Marcas: se recomienda registrar la marca en la oficina de patentes y marcas registradas de Estados Unidos.
- j. Certificado de Origen

- **Tendencias de Consumo**

Las salsas y aderezos generalmente se utilizan para acompañar las ensaladas y para complementar diversos alimentos, por esta razón la demanda de estos productos es considerada relativamente alta. La innovación juega un papel importante en el consumo de estos productos en el mercado estadounidense, por eso es importante destacar la originalidad y las cualidades de origen del producto. Un factor que ha influenciado en gran medida para el incremento del consumo de estos productos es la demanda por parte de las personas de culturas hispanas y orientales, que por lo general tienden a acompañar diversos alimentos y preparaciones con distintos tipos de salsas. Los consumidores también tienen como tendencia la alimentación con productos saludables, pero también agregando características novedosas y diferenciadas. Así mismo, también existen otros factores que influyen en la decisión de compra de las personas y el consumo de productos como la alta demanda de productos denominados “Premium” y que tengan certificaciones internacionales, la preferencia por parte de los consumidores para preparar platillos con sabores diferentes, la información disponible que existe sobre los productos y el mercado y por último la tendencia a verificar el contenido saludable de los alimentos.

- **Logística**

La tendencia de la distribución de mercancías de las exportaciones peruanas generalmente se concentra en pequeñas zonas geográficas para que posteriormente se pueda expandir la cobertura de mercado.

Para el transporte de las mercancías es importante reconocer los principales puertos que existen en el país de destino, todas las costas de Estados Unidos tienen puertos importantes para la distribución rápida y eficiente de mercancías. Los principales puertos de ese país son: Long Beach, Nueva York, Los Ángeles, Miami, Boston, Houston, New Orleans, Seattle y Portland.

- **Países Bajos**

Tabla 33: Países Proveedores de Salsa al Mercado de Países Bajos (2018 - 2019)

Países Proveedores de Salsas al Mercado de Países Bajos				
Proveedor	2018		2019	
	Valor (miles USD)	Cantidad (Tn)	Valor (miles USD)	Cantidad (Tn)
Alemania	68,141	22,957	66,828	23,154
Bélgica	60,874	19,893	63,991	23,582
Italia	35,799	10,839	37,723	12,467
Reino Unido	34,733	13,925	33,662	13,490
Polonia	40,220	22,876	33,455	20,453

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Los Países Bajos están considerados como uno de los mayores importadores de salsas y palta en el mundo. En los últimos años las importaciones de salsas han ido en aumento y en el último año crecieron un 1.7%. Los principales proveedores de salsas para este mercado son Alemania, Bélgica, Italia, Reino Unido y Polonia. Para poder tener éxito en el mercado se deberá desarrollar un buen plan de marketing internacional, además de tener un producto innovador para que pueda tener buena aceptación en el mercado y competir con los productos de los demás países. Además se debe aprovechar los niveles de exportación de palta hacia los Países Bajos, considerando que este nuevo producto es un derivado de la palta y puede ser perfecto para acompañar los alimentos de las personas.

- **Requisitos Arancelarios:** Arancel cero bajo el acuerdo de promoción comercial Perú-Unión Europea
- **Requisitos de Acceso al Mercado**
 - a. Regulaciones Sanitarias y Fitosanitarias: establecidas en el reglamento CE 178/2002 y en reglamento CE 852/2004
 - b. Certificación Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)
 - c. Certificado de Libre Comercialización
 - d. Normas de Etiquetado: norma que se encuentra en el reglamento CE 1169/2011 relativa al etiquetado sobre propiedades nutritivas
 - e. Declaración Nutricional y Propiedades Saludables: norma comprendida en el reglamento CE 1924/2006

- f. Normas de Envases y Embalajes: establecidas en el reglamento CE 1935/2004
- g. Identificación de Lotes de Productos Alimenticios
- h. Normativa aplicable a las cantidades nominales de productos envasados y al control de su contenido efectivo
- i. Normativa sobre Aditivos, Enzimas y Aromas: establecidos en el reglamento CE 1333/2008
- j. Normas internacionales y privadas: normas que deben estar reconocidas por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI)
- k. Certificado de Origen

- **Tendencias de Consumo**

El consumo de los productos alimenticios en este mercado está determinado por el valor que brinda, el precio, el servicio y la calidad del producto. La selección del producto es un factor que se ha sobrepuesto al precio, por esta razón, las características y el valor que ofrece del producto son claves para tener éxito en el mercado. Las comidas que se prefieren en los mercados de Países Bajos generalmente son las ensaladas, platos acompañados por carnes y pescados; esto puede convertirse en una oportunidad para la exportación del producto “Paltonesa Premium”, pues es un gran acompañante para este tipo de alimentos. Por último, es importante mencionar que las compras en supermercados se han vuelto cada vez más importante en los hábitos de los consumidores.

- **Logística**

Los Países Bajos tienen como gran ventaja su ubicación en relación a los demás países de Europa, como consecuencia este país tiene aeropuertos y puertos marítimos de suma importancia y de gran categoría. El puerto de Rotterdam es catalogado como uno de los puertos más importantes a nivel mundial y el aeropuerto de Ámsterdam es considerado uno de los más importantes en el mundo. Los Países Bajos se han convertido en un punto estratégico en la distribución en todo el continente europeo, además cuenta con la flota de navegación interna más grande de Europa.

- **Chile**

Tabla 34: Países Proveedores de Salsa al Mercado de Chile (2018 - 2019)

Países Proveedores de Salsas al Mercado de Chile				
Proveedor	2018		2019	
	Valor (miles USD)	Cantidad (Tn)	Valor (miles USD)	Cantidad (Tn)
Estados Unidos de América	36,982	9,544	39,559	11,466
Argentina	4,778	7,904	5,235	8,466
Perú	2,808	725	3,656	1,060
Uruguay	2,244	604	3,136	618
Brasil	1,134	976	1,063	1,163

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Perú es el tercer principal proveedor de salsas al mercado chileno; en las tablas 28 y 31 se observa que Chile es uno de los principales destinos de las exportaciones peruanas de salsas y paltas. En los últimos años, el crecimiento de las importaciones de salsas en el mercado chileno crecieron en un 74.6%, y específicamente en el último año crecieron un 8.8%. Esto puede verse reflejado en las importaciones que tuvo Chile de procedencia peruana. El crecimiento que tuvo las importaciones desde Perú en el año 2019 crecieron aproximadamente un 30% y las cantidades se incrementaron en un 46%.

- **Requisitos Arancelarios**
 - a. Arancel cero bajo el tratado de libre comercio Perú-Chile
 - b. 19% IVA
- **Requisitos de Acceso al Mercado**
 - a. Regulaciones sanitarias y fitosanitarias
 - b. Normas de etiquetado
 - c. Declaraciones nutricionales y de propiedades saludables
 - d. Normas de envases y embalajes
 - e. Normas sobre los aditivos complementarios
 - f. Usos de sustancias antioxidantes
 - g. Normas Técnicas
 - h. Certificación de Origen
- **Tendencias de Consumo**

Los consumidores chilenos tienen una preferencia por una alimentación más saludable, reduciendo en los últimos años el consumo de productos elevados en sal, azúcar y grasas. El mercado de salsas se ha visto en la necesidad de adaptar los productos a la nueva tendencia de consumo, de esta manera ha dado pie a la creación de productos innovadores para segmentos de mercado más específicos y con exigencias gastronómicas peculiares. Para tener éxito en el mercado chileno se debe considerar introducir un producto que cumpla con los requisitos de los consumidores, especialmente ofreciendo un producto saludable y nutritivo. Además, se debe tener un enfoque especial en la población “millennials”, ya que el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos los utilizan como principal objetivo.

- **Logística**

El transporte de los productos hacia Chile generalmente se realiza vía marítima, este modo es el más utilizado para la exportación de manufacturas, especialmente de alimentos y vestimenta de alto valor. Los puertos que se utiliza para el ingreso de los productos peruanos a Chile son los de San Antonio y Valparaíso. Por otro lado, la vía terrestre es el modo de transporte utilizado para productos alimenticios y de vestimenta de menor valor. La principal entrada a Chile en este modo de transporte es la ciudad de Arica. Y por último, para el modo aéreo el principal aeropuerto utilizado para las exportaciones peruanas es el aeropuerto de Santiago.

2.9 Plan Estratégico

2.9.1 Definición Objetivos de Marketing

- Dar a conocer la marca en el mercado en los primeros dos años
- Ampliar la participación del mercado meta en 1% cada año durante los dos primeros años
- Incrementar las ventas anuales en un porcentaje superior al 15% cada año durante los dos primeros años

2.9.2 Estrategia Genérica

La estrategia a desarrollar es la diferenciación; la marca Paltonesa busca ofrecer un producto innovador y novedoso en el mercado, buscando diferenciarse en la calidad y el sabor que el producto ofrece. Así mismo, el producto que ofrecerá la marca busca ser responsable socialmente con el medio ambiente, ofreciendo envases que se pueden reutilizar, cumpliendo también con los gustos y preferencias de los clientes.

2.9.3 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento a corto plazo que la marca Paltonesa debe desarrollar, es: estrategia de penetración en el mercado. La marca debe hacerse conocida en el mercado y captar nuevos clientes, por ello el plan de marketing será una herramienta fundamental para lograr estos objetivos.

Por otro lado, las estrategias de crecimiento que se tomarán a largo plazo serán: desarrollo de mercado y desarrollo de producto. El primer producto que lanzará la marca Paltonesa al mercado es considerado premium, pues está dirigido a los niveles socioeconómicos más altos; por esa razón, a futuro la marca ofrecerá productos dirigidos para los demás niveles socioeconómicos, logrando captar nuevos segmentos de mercado. Así mismo, también se desea incursionar en nuevos mercados, logrando introducir los productos de la marca en las distintas ciudades del Perú y exportar a mercados internacionales.

Para el desarrollo del producto, se lanzarán nuevas líneas de productos de la marca, utilizando siempre la palta como la principal materia prima. Se busca crear sabores únicos, desarrollando productos innovadores que estén de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores.

2.9.4 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se propone aplicar está basada en dos aspectos muy importantes: posicionamiento por atributo y posicionamiento por beneficio buscado. La marca Paltonesa a través de sus productos posee un atributo importante y diferenciador de los demás, que es la innovación de ofrecer un producto con muchos beneficios para el consumidor. También, busca posicionarse a futuro al ofrecer productos y salsas a base de palta, creando nuevas presentaciones y sabores que lograrán que los consumidores diferencien la marca por la calidad y originalidad de los productos. El producto presentará componentes de alto valor nutricional, gracias al contenido y beneficios de la pulpa de la palta, de esta manera se podrá desarrollar la estrategia de atributo de producto. Así mismo, al tener un producto con componentes de alto valor nutricional, se podrá desarrollar la estrategia de posicionamiento por beneficio buscado, ya que los consumidores buscan un producto que tenga un buen sabor, y que sea nutritivo y saludable. Por todo lo expuesto anteriormente, las estrategias de posicionamiento por atributo y beneficio buscado irán de la mano resaltando los atributos y beneficios que el producto propuesto presenta.

2.9.5 Estrategia de Segmentación de Mercados

La marca Paltonesa tiene en sus planes dirigir sus productos a muchos segmentos en el mercado, pero como lo mencionamos anteriormente, esto se logrará en el largo plazo. Inicialmente, sus esfuerzos de comunicación y distintas estrategias estarán enfocadas a los sectores del nivel socioeconómico A, B y una pequeña parte del nivel C. Las estrategias de marketing y esfuerzos de comunicación tomarán a las familias como principal eje, para que puedan disfrutar y compartir esta salsa.

Gráfico 33: Características de Segmento Estratégico

Geográfico

- Arequipa Metropolitana

Demográfico

- Familias

Psicográficas

- Nivel Socioeconómico A, B

Conductuales

- Ocasiones: Almuerzo y Cena
- Hábitos de Consumo: Consumen Salsas Envasadas
- Frecuencia de Compra: Una o más veces por mes
- Beneficios: Buscan que el producto tenga buen sabor y sea nutritivo
- Lugares de Compra: Supermercados y tiendas por conveniencia o minimarkets.
- Exposición a Medios: Redes Sociales, TV

Elaboración: Propia

Tabla 35: Tamaño Segmento Estratégico

Segmento Estratégico	
Mercado Estimado	221,320
Mercado Meta 5%	11,066
Aceptación Producto	91.4%
Compra x Mes	84.6%
Consumo de Salsa	84.1%
Salsas Envasadas	94.4%
Ocasión	56.5%
Lugar de Compra	70.3%
Tamaño Segmento Estratégico	2,700

Elaboración: Propia

Gráfico 34: Características Segmento Prioritario

Geográfico

- Arequipa Metropolitana

Demográfico

- Hombres, mujeres y familias

Psicográficas

- Nivel Socioeconómico A, B y parte del C, clase alta y media alta

Conductuales

- Ocasiones: Almuerzo, Piqueos, Reuniones
- Frecuencia de Consumo: Una o más veces por semana
- Frecuencia de Compra: Una o más veces por mes
- Beneficios: Buscan que el producto tenga buen sabor, sea saludable y nutritivo
- Lugares de Compra: Compran principalmente en supermercados y tiendas por conveniencia o minimarkets, y ocasionalmente en bodegas
- Exposición a Medios: Redes Sociales

Elaboración: Propia

Tabla 36: Tamaño Segmento Prioritario

Segmento Prioritario	
Mercado Estimado	221,320
Mercado Meta 5%	11,066
Aceptación Producto	91.4%
Compra Regular	84.6%
Lugares de Compra	92.8%
Características del Producto	66.9%
Ocasiones	83.1%
Frecuencia	92.9%
Tamaño Segmento Prioritario	4,097

Elaboración: Propia

2.9.6 Estrategia Competitiva

La marca líder del mercado de salsas a nivel nacional es Alacena, y también existen otras marcas que se han posicionado en el mercado, pero ninguna ha logrado superar y tener los niveles de ventas que posee Alacena. Por ello, la marca Paltonesa adoptará la posición de seguidor, formando parte de las marcas que se encuentran en la categoría. Esta marca buscará diferenciarse de las demás a través de sus productos innovadores y las estrategias de marketing relacionadas al producto y a la comunicación.

2.9.7 Estrategia de Marca

2.9.7.1 Nombre de la marca

El nombre de la marca “Paltonesa” representa lo que se quiere expresar del producto, hace referencia principalmente a una salsa de palta. Esta palabra es interesante y atractiva para las personas, crea curiosidad, interés y genera expectativa por los productos que la marca podría ofrecer. El nombre de la marca se quiere vincular con la innovación, sabor y calidad de su salsa. Por último, “Paltonesa” es un nombre fácil de recordar y pronunciar.

2.9.7.2 Logo

Figura 10: Logo Marca



2.9.7.3 Composición de logo

El logo de la marca es un isologo. El diseño está orientado principalmente al campo y productos que se pueden encontrar en el campo, también a las familias que les gusta consumir productos que tengan sabor original y sean nutritivos y saludables.

2.9.7.4 Colores de la Marca

Figura 11: Paleta de Colores Marca



2.9.7.5 Identidad de Marca

La personalidad que busca desarrollar la marca está identificada con valores como “originalidad” y “ser innovadores”. De esta manera la marca busca diferenciarse del resto y que el público pueda valorarla como tal.

2.9.7.6 Promesa de Marca

Paltonesa busca llevar sabores originales del campo a la mesa y crear buenas experiencias en el paladar de las personas. Además, ofrece un producto que pueda crear buenos momentos para compartir en familia y con amigos.

2.9.7.7 Propuesta de Valor

- Del campo y la naturaleza, con el mejor sabor para tu mesa

Paltonesa busca ofrecer salsas innovadoras a base de palta, ampliando la variedad de productos y llevando nuevos sabores al mercado. Esta marca ofrecerá productos que permitan acompañar sus comidas y alimentos con un sabor único y diferente, llevando los productos del campo y la naturaleza a la mesa de las personas, además con un mayor valor nutricional que otras salsas.

2.10 Plan Marketing

2.10.1 Objetivos Plan de Marketing

La siguiente tabla muestra los objetivos de marketing y sus drivers para los años propuestos de evaluación.

Tabla 37: Objetivos de Marketing

Objetivo	Driver	2021	2022
Dar a conocer la marca en el mercado en los primeros dos años	Encuestas de reconocimiento de marca orientada al cliente	6	4
Ampliar la participación del mercado meta en 1% cada año durante los dos primeros años	Participación del Mercado Meta	6%	7%
Incrementar las ventas anuales en un porcentaje superior al 15% cada año durante los dos primeros años	Incremento Ventas	15%	15%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

2.10.2 Marketing Mix

2.10.2.1 Estrategia de Producto

- **Desarrollar identidad de la marca en el producto:** La marca busca mostrar su verdadero valor a través del producto “Paltonesa Premium”, diferenciándose por la calidad, sabor e innovación que ofrece a los consumidores. El producto resalta la importancia y el valor natural de la palta, además de los beneficios que el producto presenta, ofreciendo una salsa a base de esta fruta y manteniendo la naturalidad de la palta con un sabor único y original. De igual manera, es importante destacar la presencia de componentes de alto valor nutricional, convirtiendo la salsa “Paltonesa Premium”, en un producto con beneficios nutricionales y saludables para los consumidores.
- **Línea de Productos:** El principal producto ofrecido por la marca durante los primeros años será la “Paltonesa Premium”. Este producto estará dirigido a un segmento específico de la población, adecuando los atributos del producto hacia el mismo; con la idea de que a futuro se lancen nuevos productos de la marca, teniendo únicamente distintas salsas a base de palta.
- **Diseño y Presentación del Producto:** El diseño y la presentación del producto estarán adecuados al segmento que está dirigido, por ello, el aspecto que debe reflejar es de un producto “premium”.
 - Contenido: El contenido neto del producto será de 290 gramos, ya que al realizar una encuesta de elaboración propia, se pudo analizar que esta es la mejor forma de presentación para ofrecer este producto.
 - Envase: El envase que contendrá la salsa será de vidrio, no solamente por el aspecto que el envase muestra, sino también porque la empresa busca ofrecer productos a través de su marca que sean responsables y amigables con el medio ambiente, por esta razón se utiliza los recipientes de vidrio que han sido catalogados como el único material de envase seguro para productos de consumo humano, según la Environmental Protection Agency (EPA).

Figura 12: Envase del Producto



- **Etiquetado:** La etiqueta del producto describirá la naturaleza del mismo, además de identificar a la marca, de modo que ayudará a promocionar y posicionar el producto a través de sus colores y características.

Figura 13: Diseño Etiqueta del Producto



- **Customer Feedback:** La marca busca satisfacer las necesidades de todos los clientes, por lo que en el producto se colocará un código QR para que puedan brindar su opinión general acerca del producto, de modo que se pueda conocer la percepción del cliente sobre el producto y tener un proceso de mejora continua del mismo.

Figura 14: Presentación Producto



Figura 15: Presentación Producto



Figura 16: Vista Presentación Producto



2.10.2.2 Estrategia de Precio

- El precio del producto está basado en el valor para el cliente, pues se basará en las características y atributos que tiene la salsa y en la percepción que tendrán los clientes de la misma.
- La estrategia que se usará para determinar el precio de la salsa es la estrategia de descremado del mercado. El precio de la salsa “Paltonesa Premium” estará dirigido para el segmento objetivo, aprovechando obtener ganancias máximas del segmento el cual estará dispuesto a pagar un precio alto; el sustento para el precio del producto tomará en cuenta la imagen y calidad del mismo. Por lo tanto, el precio de la salsa será de S/10.90 (con IGV).

2.10.2.3 Estrategia de Comunicación

- Los medios que se utilizarán para comunicar todo acerca de la marca y el producto serán principalmente las redes sociales, principalmente Facebook e Instagram en los primeros años.
- Creación de fanpage de la marca “Paltonesa” en las plataformas de Facebook e Instagram, se creará contenido relacionado a la promoción del producto; las publicaciones y los mensajes del contenido estarán estrechamente relacionados con el segmento objetivo.

- Creación de página web sobre la empresa para informar y presentar las marcas que se manejan y los productos que existen en cada una de ellas. Además de presentar la misión, visión, valores de la empresa, entre otros.
- Anuncio del Producto: La campaña de anuncio se realizará un mes antes del lanzamiento oficial del producto y durante el primer año del mismo, se utilizarán principalmente los medios digitales, influencers y se realizarán videos promocionales, con el objetivo de crear expectativa en el mercado.
- Durante el periodo de lanzamiento y los primeros seis meses, se realizará constantemente publicaciones en los fanpage de redes sociales, entre 3-4 veces por semana para comunicar y promocionar el producto a la comunidad. Durante los siguientes seis meses y los siguientes años se propone que las publicaciones por semana disminuyan a 1-3 veces por semana.
- Se producirá contenido multimedia, este contenido constará de videos promocionales y sesiones fotográficas del producto. Estos videos y fotos tendrán como objetivo principal dos aspectos:
 - Promocionar y comunicar la identidad y personalidad de la marca a los consumidores.
 - Resaltar las cualidades y atributos del producto, y la presencia de componentes de alto valor nutricional en el mismo, destacando los beneficios que el producto muestra a los consumidores.
- Estrategia por Influencers: se utilizarán a personas que sean “influencers” y tengan actividad permanente en la creación de contenido en sus redes sociales para que promocionen el producto y brinden la información necesaria para que otras personas puedan comprarlo.
- Utilización de banners, afiches, cenefas y jalavistas para promocionar el producto en los centros de distribución y en puntos estratégicos de la ciudad.
- En todos los mensajes y contenidos se utilizará el slogan “con el mejor sabor para tu mesa”, además se hará hincapié en las propiedades del producto resaltando en la publicidad y promoción los atributos y beneficios del mismo, considerando también la responsabilidad social que tiene la marca a través de sus productos con el medio ambiente y sociedad.

- Contratación de una agencia de marketing y publicidad para que tome las funciones de la comunicación de la marca, manejando los fanpages en las distintas redes sociales y el contenido digital de las mismas. Se aprovechará la experiencia y conocimiento de la agencia para el manejo de la comunicación del producto, buscando llegar a más personas en la ciudad.

2.10.2.4 Estrategia de Distribución

- La distribución del producto será a través de canales indirectos, el principal canal de distribución serán los supermercados y tiendas por conveniencia de la ciudad de Arequipa.
- También se utilizará un canal indirecto tradicional como son las bodegas.
- El sistema de marketing a utilizar es el sistema de marketing vertical y solo considerará un nivel del mismo, utilizando minoristas (supermercados, tiendas por conveniencia o minimarkets y bodegas).
- Distribución selectiva: Se buscar colocar el producto en determinados centros de distribución que estén de acuerdo al público objetivo, además existirán varios intermediarios pero no la totalidad de los mismos.

2.10.3 Presupuesto de Marketing

La siguiente tabla muestra el presupuesto estimado de para poder realizar las acciones de marketing propuestas.

Tabla 38: Presupuesto de Marketing (Soles)

Concepto	2020	2021	2022
Creación Página Web y Fanpage	S/. 2,600	-	-
Mantenimiento	-	S/. 250	S/. 250
Social Media	S/. 300	S/. 3,600	S/. 6,000
Creación, diseño y control de estrategia y campañas	S/. 400	S/. 4,800	S/. 6,000
Creación de Contenido Multimedia	S/. 800	S/. 9,600	S/. 9,600
Campaña Lanzamiento	S/. 800	S/. 800	-
Asesoría Agencia	S/. 500	S/. 6,000	S/. 6,000
Estudio para encuestas de reconocimiento de marca	-	S/. 9,000	S/. 6,000
Impresión de Publicidad	S/. 5,000	S/. 15,000	S/. 15,000
Encuesta de Satisfacción con código QR	-	S/. 1,500	S/. 1,500
Influencers	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500
Total Presupuesto	S/. 12,900	S/. 53,050	S/. 52,850

Elaboración: Propia

Capítulo III

3 Resultados

3.1 Evaluación Económica y Financiera

3.1.1 Control Objetivos

Considerando los objetivos propuestos en el plan de marketing, a continuación se presentará una tabla que podrá utilizarse como apoyo para poder tener un seguimiento y control óptimo del cumplimiento de los objetivos.

Tabla 39: Indicadores Objetivos de Marketing

Objetivo	Indicador	Unidad de Medida
Dar a conocer la marca en el mercado en los primeros dos años	Encuestas de reconocimiento de marca	Usuarios
Ampliar la participación del mercado meta en 1% cada año durante los dos primeros años	Participación del mercado meta	Porcentaje
Incrementar las ventas anuales en un porcentaje superior al 15% cada año durante los dos primeros años	Incremento de ventas	Porcentaje

Elaboración: Propia

Tabla 40: Mercado Meta

Mercado Meta	Año 1	Año 2
% Participación Mercado Meta	5%	5%
Estimado	11,066	11,321
% Participación Mercado Meta con crecimiento del año anterior	5%	6%
Estimado	11,066	13,585
% Participación Mercado Meta con Plan de Marketing	6%	7%
Estimado con Plan de Marketing	13,279	15,849
Demanda PM	123,217	147,059

Elaboración: Propia

El mercado meta del proyecto inicial considera el 5% del mercado total estimado, esto da como valor que para el año 2021 y 2022 el mercado meta sea aproximadamente de 11,066 y 11,321 personas respectivamente. Al aplicar el plan de marketing en la empresa, el

mercado meta crecerá 1%. Para el año 2021, el mercado meta estimado inicial es el 5%, pero con plan de marketing se estima que el mercado meta crezca a un 6%, teniendo como resultado aproximado un mercado de 13,279 personas. Por lo tanto, para hallar la demanda, al aplicar los filtros como el factor de aceptación del producto y el factor de compra regular 1 vez por mes, se estima que la nueva demanda será de 123,217 unidades aproximadamente. Este crecimiento estará respaldado por las estrategias de marketing presentadas.

Para el año 2022, de igual forma se estimó un mercado meta del 5% del mercado total estimado, pero esto cambia con el plan de marketing. El plan marketing provoca un crecimiento de 1% del mercado respecto al año anterior, es decir, que la base para poder hallar el nuevo crecimiento ya no será de 5%, sino de 6%. Por esa razón, el crecimiento de 1% de mercado meta para el año 2022, considerando el plan de marketing, se tendrá como resultado un incremento a 7% del mercado meta; como parte de este crecimiento, la nueva demanda estimada considerando los mismos filtros de aceptación y compra regular crecerá a 147,059 unidades. Este crecimiento de la demanda estará sustentado en las estrategias de marketing y el incremento de la población.

Tabla 41: Control Indicadores de Marketing

Indicador	2021		2022	
	Objetivo		Objetivo	
Encuestas de reconocimiento de marca	6		4	
Participación del mercado meta	6%	13,279	7%	15,849
Incremento de ventas	> 15%	> S/ 1,287,102	> 15%	> S/ 1,480,168

Elaboración: Propia

3.1.2 Proyección de Ventas

Para calcular la proyección de ventas se utilizó la siguiente información:

- La demanda estimada para el plan de marketing estará en función al crecimiento de la participación del mercado meta detallado en la tabla 40.
- La demanda cuantificada responde a los filtros y condiciones que estuvieron determinados por la encuesta de elaboración propia, tales como frecuencia de compra y aceptación del producto.

- El crecimiento anual de la proyección de ventas considera el plan de marketing y sus indicadores relacionados a los objetivos.
- El precio de venta utilizado para la proyección es el propuesto en el mix de marketing: S/ 10.90.
- La proyección de ventas se realizará para los años 2021-2022.

Tabla 42: Proyección de Ventas 2021-2022 (Soles)

Concepto	2021	2022
Precio (S/ con IGV)	S/ 10.90	S/ 10.90
Demanda PM	123,217	147,059
Ventas (S/ sin IGV)	1,138,189	1,358,429
Ventas (S/ con IGV)	1,343,063	1,602,946
Crecimiento	-	19.4%

Elaboración: Propia

3.1.3 Evaluación de Estrategias

La evaluación de estrategias se realiza para el periodo 2021-2022, las estrategias planteadas sólo tendrán un impacto para los años mencionados.

Tabla 43: Evaluación de Estrategias

Concepto	2021	2022
Población	-	2.3%
Estrategia Producto	4.0%	3.4%
Redes Sociales	7.0%	6.0%
Influencers	4.0%	3.4%
Publicidad Impresa	2.0%	1.7%
Estrategia Distribución	3.0%	2.6%
Crecimiento	20.0%	19.4%

Elaboración: Propia

A partir de los años siguientes, se deberán replantear nuevas estrategias, pues las estrategias propuestas no tendrán efecto para dichos años. Se estima que las ventas y flujos tengan un deterioro de 15% a perpetuidad.

3.1.4 Flujo de Inversiones y Capital de Trabajo

3.1.4.1 Inversión de Capital

Las inversiones que se consideraron para el proyecto fueron las necesarias para la realización del proyecto. Se realizaron flujo de inversión sobre maquinaria, materiales, equipos y mobiliarios, con el fin de que todas las áreas puedan operar correctamente; también se consideraron los costos para la constitución de la empresa y los registros

especiales necesarios para operar. Así mismo se considerará los gastos de los esfuerzos de marketing necesarios para el inicio del proyecto. Por último, se presenta una tabla explicando el capital de trabajo para las operaciones de la empresa.

3.1.4.1.1 Equipos, materiales y mobiliarios

Tabla 44: Inversión en equipos, materiales y mobiliarios (Soles)

Concepto	Monto (S/ sin IGV)	Monto (S/ con IGV)
Lavadora de alimentos	S/. 21,356	S/. 25,200
Prensadora de alimentos	S/. 11,017	S/. 13,000
Mezcladora	S/. 18,610	S/. 21,960
Licuada Industrial	S/. 2,203	S/. 2,600
Envasadora	S/. 10,431	S/. 12,309
Balanzas	S/. 1,271	S/. 1,500
Frigoríficos	S/. 5,466	S/. 6,450
Báscula	S/. 214	S/. 253
Cortadores	S/. 483	S/. 570
Peladores	S/. 610	S/. 720
Mesas de Cortado	S/. 1,695	S/. 2,000
Pozos de Acero	S/. 2,119	S/. 2,500
Carro de almacén	S/. 458	S/. 540
Estantería Almacén	S/. 3,729	S/. 4,400
Jabas	S/. 254	S/. 300
Estantería Oficinas	S/. 1,775	S/. 2,094
Computadoras	S/. 11,186	S/. 13,200
Lap Tops	S/. 14,831	S/. 17,500
Proyector	S/. 754	S/. 890
Sillas	S/. 4,551	S/. 5,370
Escritorios	S/. 2,542	S/. 3,000
Impresoras	S/. 7,153	S/. 8,440
Mesas	S/. 3,047	S/. 3,596
Caja Fuerte	S/. 847	S/. 1,000
Implementación SSHH	S/. 3,334	S/. 3,934
Camión	S/. 36,610	S/. 43,200
Camioneta	S/. 45,763	S/. 54,000
Casilleros personales	S/. 847	S/. 999
Total	S/. 213,157	S/. 251,525

Elaboración: Propia

3.1.4.1.2 Constitución de la Empresa y Registros Especiales

Tabla 45: Costos de Constitución de Empresa y Registros Especiales (Soles)

Concepto	Costo Total (S/ sin IGV)	Costo Total (S/ con IGV)
Registro SUNARP	S/. 18	S/. 21.50
Minuta	S/. 36	S/. 43.00
Licencia	S/. 372	S/. 439.00
Otros Gastos	S/. 15	S/. 18.00
Registro y habilitación Sanitaria	S/. 508	S/. 600.00
Certificados	S/. 381	S/. 450.00
Registro Marca	S/. 453	S/. 535.00
Registro Patente	S/. 1,283	S/. 1,513.60
Total Costo	S/. 3,068	S/. 3,620.10

Elaboración: Propia

3.1.4.2 Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se considera lo siguiente:

- Para el inicio de las operaciones:
 - Cobertura dos meses del costo del primer año en insumos
 - Cobertura dos meses del costo de salarios
 - Cobertura dos meses de gastos administrativos
 - Cobertura dos meses de gastos de marketing
 - Cobertura de costos indirectos de fabricación
- Para los años de operación del negocio:
 - Como política de la empresa se considerará el 10% de la inversión en maquinaria y equipos de cómputo para cada año. Este monto servirá para poder atender cualquier imprevisto que las máquinas o los equipos presenten como reparaciones, compra de repuestos, actualización de software, entre otros.

Tabla 46: Capital de Trabajo por años (Soles)

Concepto	2020	2021	2022
2 Meses Insumos	S/. 80,835		
2 Meses Salarios	S/. 82,012		
2 Meses Gastos Administrativos	S/. 18,184		
2 Meses Gastos de Marketing	S/. 8,842		
Costos Indirectos de Fabricación	S/. 7,927		
10% Valor en Maquinaria y Equipos de Cómputo		S/. 9,510	S/. 9,510
Total Capital de Trabajo	S/. 197,800	S/. 9,510	S/. 9,510

Elaboración: Propia

3.1.4.3 Inversión Total

La inversión total para el proyecto considera la inversión en maquinaria, equipos y mobiliario, el capital de trabajo y los gastos de marketing a realizarse antes del inicio de operaciones de la empresa.

Tabla 47: Inversión Total por año (Soles)

	2020	2021	2022
Inversión de Capital	S/. 255,145.10		
Capital de Trabajo	S/. 197,799.98	S/. 9,510.08	S/. 9,510.08
Inversión de Marketing	S/. 12,900.00		
Inversión Total	S/. 465,845.08	S/. 9,510.08	S/. 9,510.08

Elaboración: Propia

3.1.5 Flujo de Operaciones

El flujo de operaciones estará determinado por los costos de los insumos necesarios para la producción del producto, además considera los salarios de los colaboradores de la empresa y los gastos administrativos estimados en los que la empresa incurrirá en los años de evaluación. Así mismo también se considera el presupuesto de marketing especificado previamente en el punto 2.10.3.

3.1.5.1 Materia Prima e Insumos

Tabla 48: Costos de Materia Prima e Insumos (Soles)

Concepto	Sin IGV		Con IGV	
	2021	2022	2021	2022
Palta (Kg)	S/. 47,240.07	S/. 56,381.03	S/. 55,743.28	S/. 66,529.61
Aceite Girasol (Litro)	S/. 83,275.77	S/. 99,389.63	S/. 98,265.40	S/. 117,279.76
Huevos (Kg)	S/. 39,679.99	S/. 47,358.07	S/. 46,822.39	S/. 55,882.52
Cilantro (Kg)	S/. 62.65	S/. 74.78	S/. 73.93	S/. 88.24
Sal (Kg)	S/. 992.00	S/. 1,183.95	S/. 1,170.56	S/. 1,397.06
Limón (Kg)	S/. 5,012.21	S/. 5,982.07	S/. 5,914.41	S/. 7,058.84
Pimienta	S/. 5,221.05	S/. 6,231.32	S/. 6,160.84	S/. 7,352.96
Sorbato de Potasio (Kg)	S/. 7,176.86	S/. 8,565.58	S/. 8,468.69	S/. 10,107.38
Ácido Cítrico (Kg)	S/. 118.64	S/. 118.64	S/. 140.00	S/. 140.00
Envases Vidrio	S/. 208,842.05	S/. 249,252.98	S/. 246,433.62	S/. 294,118.52
Etiquetas	S/. 10,442.10	S/. 12,462.65	S/. 12,321.68	S/. 14,705.93
Costos Indirectos Fabricación	S/. 2,963.14	S/. 10,417.80	S/. 3,496.50	S/. 12,293.00
Costo Total	S/. 411,026.53	S/. 497,418.50	S/. 485,011.30	S/. 586,953.83

Elaboración: Propia

3.1.5.2 Salarios

Tabla 49: Salarios Pt. 1 (Soles)

Colaborador	Cantidad	Remuneración mensual básica	Básico año	Gratificaciones	Remuneración computable
Gerente General	1	S/. 4,000.00	S/. 48,000.00	S/. 8,000.00	S/. 56,000.00
Administrador	1	S/. 3,200.00	S/. 38,400.00	S/. 6,400.00	S/. 44,800.00
Personal Logística	2	S/. 1,650.00	S/. 19,800.00	S/. 3,300.00	S/. 23,100.00
Personal Marketing y Ventas	1	S/. 1,650.00	S/. 19,800.00	S/. 3,300.00	S/. 23,100.00
Recursos Humanos	1	S/. 1,550.00	S/. 18,600.00	S/. 3,100.00	S/. 21,700.00
Contabilidad y Finanzas	2	S/. 1,725.00	S/. 20,700.00	S/. 3,450.00	S/. 24,150.00
Ing. Industria Alimentaria	1	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00	S/. 4,000.00	S/. 28,000.00
Operarios	6	S/. 1,300.00	S/. 15,600.00	S/. 2,600.00	S/. 18,200.00
Personal Limpieza	2	S/. 930.00	S/. 11,160.00	S/. 1,860.00	S/. 13,020.00

Elaboración Propia

Tabla 50: Salarios Pt. 2 (Soles)

Colaborador	Essalud	CTS	Vacaciones	Total Parcial	Total Año
Gerente General	S/. 4,320.00	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00	S/. 68,320.00	S/. 68,320.00
Administrador	S/. 3,456.00	S/. 3,200.00	S/. 3,200.00	S/. 54,656.00	S/. 54,656.00
Personal Logística	S/. 1,782.00	S/. 1,650.00	S/. 1,650.00	S/. 28,182.00	S/. 56,364.00
Personal Marketing y Ventas	S/. 1,782.00	S/. 1,650.00	S/. 1,650.00	S/. 28,182.00	S/. 28,182.00
Recursos Humanos	S/. 1,674.00	S/. 1,550.00	S/. 1,550.00	S/. 26,474.00	S/. 26,474.00
Contabilidad y Finanzas	S/. 1,863.00	S/. 1,725.00	S/. 1,725.00	S/. 29,463.00	S/. 58,926.00
Ing. Industria Alimentaria	S/. 2,160.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 34,160.00	S/. 34,160.00
Operarios	S/. 1,404.00	S/. 1,300.00	S/. 1,300.00	S/. 22,204.00	S/. 133,224.00
Personal Limpieza	S/. 1,004.40	S/. 930.00	S/. 930.00	S/. 15,884.40	S/. 31,768.80
Total					S/. 492,074.80

Elaboración: Propia

3.1.5.3 Gastos Administrativos

Tabla 51: Gastos Administrativos (Soles)

Concepto	Costo (S/ sin IGV)	Costo (S/ con IGV)
Internet	S/. 2,532.20	S/. 2,988.00
Celulares	S/. 4,194.92	S/. 4,950.00
Servicio Celular	S/. 5,582.03	S/. 6,586.80
Servicios Básicos	S/. 19,983.05	S/. 23,580.00
Servicio Seguridad	S/. 5,084.75	S/. 6,000.00
Alquiler	S/. 30,508.47	S/. 36,000.00
Mantenimiento	S/. 5,932.20	S/. 7,000.00
Combustible	S/. 15,254.24	S/. 18,000.00
Otros Gastos	S/. 3,389.83	S/. 4,000.00
Total Gastos Administrativos	S/. 92,461.69	S/. 109,104.80

Elaboración: Propia

3.1.5.4 Total Flujo de Operaciones

Tabla 52: Flujo de Operaciones (Soles)

Concepto	Sin IGV		Con IGV	
	2021	2022	2021	2022
Materia Prima e Insumos	S/. 411,026.53	S/. 497,418.50	S/. 485,011.30	S/. 586,953.83
Salarios	S/. 492,074.80	S/. 492,074.80	S/. 492,074.80	S/. 492,074.80
Gastos Administrativos	S/. 92,461.69	S/. 92,461.69	S/. 109,104.80	S/. 109,104.80
Gastos de Marketing y Ventas	S/. 44,957.63	S/. 44,788.14	S/. 53,050.00	S/. 52,850.00
Total	S/.1,040,520.65	S/.1,126,743.13	S/. 1,092,311.98	S/. 1,194,054.51

Elaboración: Propia

3.1.6 Depreciación

La depreciación se calculó utilizando el método de depreciación lineal. El valor de depreciación está calculado respecto al valor de los activos que la empresa tiene: vehículos (20%), maquinaria y equipos (10%), equipos de computación (25%) y mobiliario (10%). Los valores hallados se utilizan únicamente en el estado de resultados proyectado.

Tabla 53: Depreciación (Soles)

Activo	% Dep.	Valor	2021	2022
Vehículos	20%	S/. 82,373	S/. 16,475	S/. 16,475
Maquinaria y Equipo	10%	S/. 69,084	S/. 6,908	S/. 6,908
Equipos de Cómputo	25%	S/. 26,017	S/. 6,504	S/. 6,504
Muebles	10%	S/. 8,045	S/. 804	S/. 804
Total			S/. 30,692	S/. 30,692

Elaboración: Propia

3.1.7 Estado de Resultados

Tabla 54: Estado de Resultados (Soles)

Estado de Resultados	2021	2022
Ventas	S/. 1,138,189	S/. 1,358,429
Costo de Ventas	S/. -903,101	S/. -989,493
Utilidad Bruta	S/. 235,088	S/. 368,935
Gastos Administrativos	S/. -92,462	S/. -92,462
Gastos de Marketing y Ventas	S/. -44,958	S/. -44,788
Depreciación	S/. -30,692	S/. -30,692
Utilidad antes de Impuestos	S/. 66,977	S/. 200,994
Impuesto a la Renta	S/. -19,758	S/. -59,293
Utilidad Neta	S/. 47,219	S/. 141,701

Elaboración: Propia

3.1.8 Costo de Capital

Para calcular el costo de capital se aplicó la siguiente fórmula:

$$COK = Tlr + \beta(Rm - Tlr)$$

Donde:

Tabla 55: Datos Cálculo Costo de Capital

Rendimiento Bonos	0.91%
Riesgo País	1.44%
Tasa de Libre Riesgo (Tlr)	2.36%
Beta	0.87
Rendimiento de Mercado (Rm)	12.89%
COK	11.49%

Elaboración: Propia

El costo de capital para descontar los flujos del proyecto es 11.49%.

3.1.9 Flujo de Caja

Para la elaboración del flujo de caja se consideró una tasa de deterioro de -15% a perpetuidad para los flujos futuros a partir del año 2022. La tasa de descuento del proyecto es de 11.49%.

Tabla 56: Flujo de Caja

Flujo de Caja	2020	2021	2022
Ventas		S/. 1,343,063	S/. 1,602,946
Inversión de Capital	S/. -255,145		
Inversión Marketing	S/. -12,900		
Capital de Trabajo	S/. -197,800	S/. -9,510	S/. -9,510
Costo de Ventas		S/. -977,086	S/. -1,079,029
Gastos Administrativos		S/. -109,105	S/. -109,105
Gastos de Marketing y Ventas		S/. -53,050	S/. -52,850
Pago IGV		S/. -64,056	S/. -130,277
Impuesto a la Renta		S/. -19,758	S/. -59,293
Flujo de Caja Libre	S/. -465,845	S/. 110,498	S/. 162,882
Perpetuidad			S/. 522,603
Flujo de Caja	S/. -465,845	S/. 110,498	S/. 685,485

Elaboración: Propia

3.1.10 Indicadores de Evaluación

Tabla 57: Indicadores de Evaluación

Indicadores	
COK	11.49%
VAN	S/. 184,714
TIR	34%
Margen Bruto 2021	20.7%
Margen Bruto 2022	27.2%
Margen Neto 2021	4.1%
Margen Neto 2022	10.4%

Elaboración: Propia

3.1.11 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se propusieron distintos escenarios para observar la viabilidad del proyecto ante los cambios de variables que afectan el proyecto y toma de decisiones a futuro. Las variables consideradas para los cambios de escenario son: variación de la demanda y variación del precio.

3.1.11.1 Precio

Tabla 58: Análisis de Sensibilidad Precio (Soles)

Precio	S/. 11.90	S/. 11.40	S/. 10.40	S/. 9.90	S/. 8.90
VAN	S/. 547,711	S/. 365,965	S/. 2,473	S/. -179,272	S/. -542,764

Elaboración: Propia

En el análisis de sensibilidad del proyecto respecto a una variación en el precio manteniendo todas las demás variables constantes, se observa que el VAN es positivo, si el precio disminuye hasta S/ 10.40. Si el precio llega disminuir a menos de S/ 10.40, entonces el VAN se volvería negativo. Por otro lado, un aumento del precio a más de S/ 10.90, mantendría un VAN positivo.

3.1.11.2 Demanda

Tabla 59: Análisis de Sensibilidad Demanda (Soles)

Demanda	2%	-2%	-5%	-8%	-10%
VAN	S/. 235,059	S/. 133,379	S/. 57,119	S/. -19,141	S/. -69,980

Elaboración: Propia

En el análisis de sensibilidad del proyecto respecto a una variación en la demanda manteniendo todas las demás variables constantes, se observa que el VAN es positivo a pesar de una disminución en la demanda en un 5%. Si la demanda llegará a sufrir una disminución de 8% aproximadamente, recién se obtendría un VAN negativo como resultado.

3.1.11.3 Precio vs. Demanda

Tabla 60: Análisis Sensibilidad Demanda vs. Precio 2021-2022 (Soles)

D\P	S/. 8.90	S/. 9.90	S/. 10.40	S/. 10.90	S/. 11.40	S/. 11.90
10%	S/. -361,263	S/. 38,578	S/. 238,498	S/. 438,419	S/. 638,339	S/. 838,259
5%	S/. -452,013	S/. -70,347	S/. 120,486	S/. 311,319	S/. 502,152	S/. 692,985
2%	S/. -506,464	S/. -135,702	S/. 49,678	S/. 235,059	S/. 420,440	S/. 605,820
-2%	S/. -579,064	S/. -222,843	S/. -44,732	S/. 133,379	S/. 311,490	S/. 489,601
-5%	S/. -633,515	S/. -288,198	S/. -115,539	S/. 57,119	S/. 229,778	S/. 402,436
-8%	S/. -687,965	S/. -353,553	S/. -186,347	S/. -19,141	S/. 148,066	S/. 315,272
-10%	S/. -724,265	S/. -397,123	S/. -233,552	S/. -69,980	S/. 93,591	S/. 257,162

Elaboración: Propia

El análisis previo ha determinado que el VAN es positivo si el precio es mayor a S/ 10.90 y la demanda llega a sufrir una disminución de 10%. A pesar de una reducción en el precio a S/ 10.40 y un aumento de la demanda de 2%, se puede lograr todavía un VAN positivo. Finalmente, un aumento de la demanda de 10% lograría un VAN positivo a partir de precio de S/ 9.90.

3.2 Plan de Contingencia

En caso no se cumplan con los resultados propuestos, se propone tomar algunas acciones:

- Revisar el producto y realizar algunos cambios en el mismo, por ejemplo:
 - Cambio o descarte de Insumos
 - Cambio en la presentación del producto
 - Ampliar y realizar una nueva segmentación de mercado
 - Cambiar la orientación del producto, no necesariamente como un producto Premium.
- Revisar y cambiar el precio si es necesario, ajustándolo a la competencia.
- Crear nuevas campañas de publicidad y mejorar los canales de comunicación.
- Establecer nuevos y mejores canales de distribución, verificar la factibilidad de distribución propia.

3.3 Conclusiones y Recomendaciones

3.3.1 Conclusiones

- La implementación del Plan de Marketing para la empresa durante el periodo 2021-2022, permitirá que el proyecto presente viabilidad económica y comercial.
- La pandemia del COVID-19 ha impactado negativamente en muchos aspectos, principalmente en el aspecto social y económico. A pesar de la crisis, el panorama para los siguientes años se muestra optimista, por lo que se puede presentar la oportunidad de llevar productos innovadores al mercado. La inestabilidad política en nuestro país es un factor negativo para el desarrollo del proyecto por la incertidumbre y efectos colaterales que crea en el país y en la región. El desarrollo de la tecnología y el alcance de los medios de comunicación en todos los segmentos permitirán que el producto pueda llegar a tener un mayor alcance en el mercado.
- Las fuerzas del microentorno muestran que la industria es medianamente atractiva, debido a la existencia de gran cantidad de productos sustitutos y empresas competidoras que tienen un fuerte posicionamiento, pero la innovación del producto será la clave para tener éxito en el mercado. En la Región Arequipa se puede encontrar disponibilidad de la materia prima e insumos necesarios para la producción de la “Paltonesa Premium”.
- La demanda encontrada muestra que el mercado objetivo es el adecuado para llevar a cabo la implementación del Plan de Marketing.
- La oferta existente en el mercado está dominado principalmente por las marcas Alacena, Hellmann’s, Heinz y Walibi.
- Tomando en cuenta lo propuesto por los expertos, el producto debe resaltar el hecho de darle un valor agregado a un producto agrícola, diferenciándose de los demás que existen en el mercado. Los resultados de la investigación indican que no existe un producto similar con un alto posicionamiento en la mente de los consumidores.
- El producto puede lograr una buena penetración del mercado objetivo gracias a su atractivo que presenta en el mercado. El factor determinante para la compra del producto ya no es el precio, sino otros factores como el sabor y calidad del producto, y que el producto sea nutritivo y saludable. Las estrategias desarrolladas

en el mix de marketing generan un impacto positivo en el mercado objetivo, logrando una mayor viabilidad comercial y mejorando la viabilidad económica.

- Los mercados más atractivos para la exportación futura del producto son: Chile, Estados Unidos y Países Bajos.
- El proyecto tiene viabilidad comercial pues existe un mercado al cual se puede llegar con el producto y las ventas pueden ajustarse con la realidad del mismo.
- El proyecto presenta viabilidad una viabilidad económica, pues los indicadores muestran un VAN positivo de S/ 184,714 y una TIR de 34%, considerando flujos perpetuos para los años siguientes a una tasa de deterioro de 15%.

3.3.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar un nuevo plan de marketing para el año 2023 en adelante, de manera que se evalúe, replanteen y creen nuevas estrategias, considerando el impacto y penetración que la marca obtendrá en los primeros años, para lograr que el proyecto mantenga y logre tasas de crecimiento.
- Si se desea expandir el producto a nuevos mercados se recomienda realizar nuevas encuestas, pues en este Plan de Marketing se consideró únicamente a la población de Arequipa Metropolitana y de los NSE A, B y parte del C.
- Se recomienda realizar un seguimiento constante a los consumidores para conocer la satisfacción y opinión del producto.
- Tener un mensaje correcto sobre la imagen de la marca y del producto, considerando las tendencias y resultados obtenidos en la investigación.
- Se recomienda estar en constante investigación e innovación en la empresa para la creación de nuevas marcas y nuevos productos derivados de palta.
- Se recomienda analizar la posibilidad de exportar el producto “Paltonesa Premium” e ingresar a mercados del exterior, considerando Estados Unidos, Países Bajos y Chile como sus primeros destinos de exportación.
- Se recomienda analizar la posibilidad de que la empresa pueda convertirse en un E-commerce, considerando la distribución propia utilizando las plataformas virtuales en redes sociales y página web.

Referencias

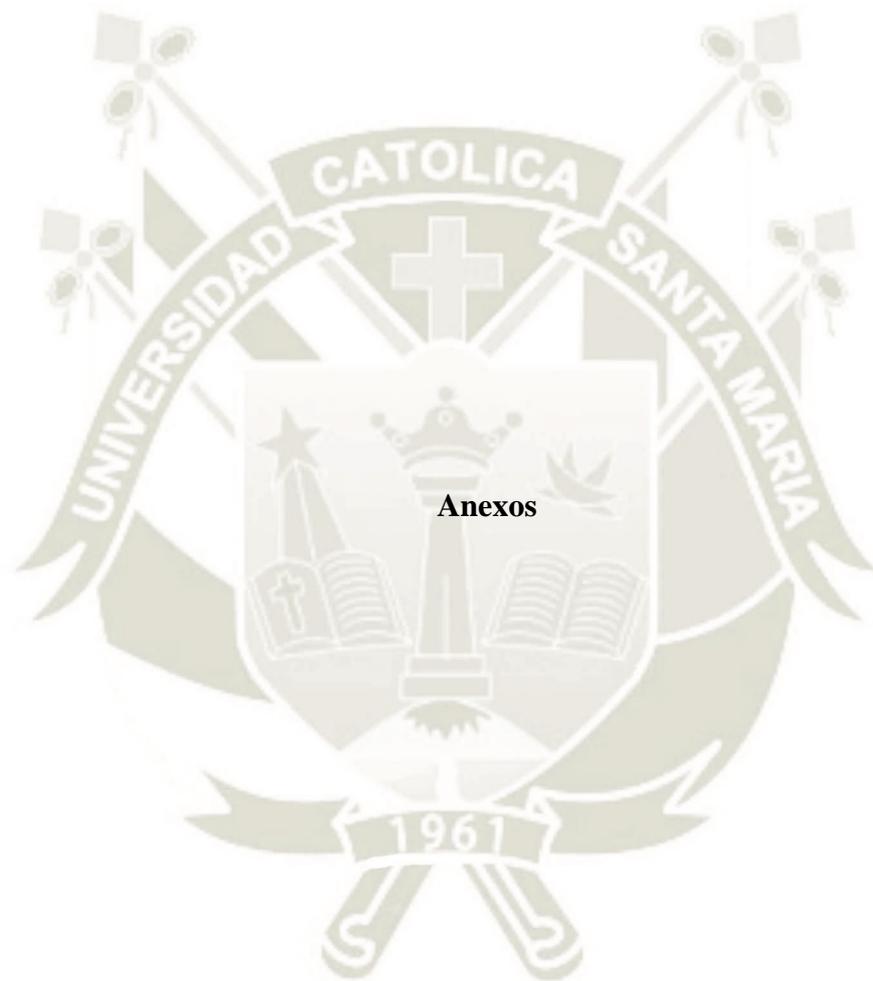
- Agencia Agraria de Noticias. (20 de Octubre de 2020). *Agraria.pe*. Obtenido de Agraria.pe: <https://agraria.pe/estadisticas-new>
- Alicorp. (2018). *Reporte Anual 2018 Alicorp*. Obtenido de Reporte Anual 2018 Alicorp: https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Alicorp_Reporte_2018_compressed_1.pdf
- Aliex. (2019). *Aliex Peru SAC*. Obtenido de <https://www.aliexperu.com/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2019). *Niveles Socioeconómicos 2019*. Lima: APEIM.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- BBC News Mundo. (2020). *Francisco Sagasti, el ingeniero y político moderado que llega a la presidencia de Perú en medio de una grave crisis política*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54967877>
- CEEL. (2010). *Dirección Estratégica Empresarial*. Santiago de Compostela.
- CEEL. (s.f.). *Guía para la elaboración de un Estudio de Mercado*. Ciudad Real.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- El Peruano. (2 de Setiembre de 2019). Código de protección y defensa del consumidor.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2015). *Business and Competitive Analysis*. New Jersey: Pearson.
- Gallucci, C., Sicurello, C., & Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (Segunda ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gerencia Regional de Salud. (2020). *Situación del COVID 19*. Arequipa.
- Gestión. (24 de Abril de 2016). ¿Cuál es el impacto económico de las bodegas en Lima? *Gestión*.

- Gestion. (Agosto de 2020). *Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-la-pandemia-profundiza-aun-mas-la-masiva-informalidad-de-la-economia-peruana-noticia/>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Reino Unido: John Wiley & Sons Ltd.
- Gutierrez Locatelli, C. S., Sanchez Barrera, J., Mendoza Padilla, M. G., & Cheng Silva, M. F. (2019). *Herencia: Salsa de Rocoto Verde*. Lima.
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F. : Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Lima, Perú.
- International Trade Centre. (28 de Noviembre de 2020). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Ipsos Perú. (2015). *Liderazgo de Productos Comestibles*. Lima: IPSOS.
- Ipsos Perú. (17 de Febrero de 2020). *IPSOS*. Obtenido de Características de los niveles socioeconómicos en el Perú: <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lara Muñoz, E. M. (2011). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. México D.F.: Alfaomega.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *¿Porque es importante el Codex Alimentarius?*
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). *Análisis de Mercado Palta 2015-2019*. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (28 de Noviembre de 2020). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=2103901000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (28 de Noviembre de 2020). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202103909000%20&pnomproducto=%20DEMAS%20PREPARACIONES%20PARA%20SALSAS,%200Y%20DEMAS%20SALSAS%20PREPARADAS
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (28 de Noviembre de 2020). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0804400000
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (28 de Noviembre de 2020). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de SIICEX: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=709.69200
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Lima.

- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume.
- Muñiz Gonzáles, R. (2018). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: CEF.
- Murialdo, M. (2020). *Desempleo es la pandemia colateral del Peru*. Buenos Aires: MiningPress.
- Paredes Nuñez, J. E. (2011). *Manual para la Fomulación del Proyecto de Tesis*. Arequipa: UCSM.
- Paredes Nuñez, J. E. (2015). *Manual para la Investigación Científica*. Arequipa: UCSM.
- Peru Retail. (18 de Julio de 2019). *Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>
- Prieto Herrera, J. E. (2013). *Investigación de Mercados*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ProHass Perú. (Agosto de 2017). *ProHass Perú*. Obtenido de Mercado peruano consume 170 mil toneladas de palta al año. Consumo per cápita de dicha fruta: <http://www.prohass.com.pe/blog/2017/08/mercado-peruano-consume-170-mil-toneladas-de-palta-al-ano-consumo-per-capita-de-dicha-fruta>
- PromPerú. (2011). *Guía de Mercado - Estados Unidos*. Lima.
- PromPerú. (2015). *Guía de acceso para alimentos al mercado de la Unión Europea*. Lima.
- PromPerú. (2015). *Guía de Mercado multisectorial - Países Bajos*. Lima.
- PromPerú. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Lima.
- PromPerú. (2015). *Perfil Logístico para el mercado de Chile*. Lima.
- PromPerú. (2016). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a Chile*. Lima.
- PromPerú. (2018). *GUÍA DE MERCADO MULTISECTORIAL - CHILE*. Lima.

- PromPerú. (2018). Palta. *Super Foods Peru*, 28-29.
- PromPerú. (2019). *GUÍA DE MERCADO MULTISECTORIAL - ESTADOS UNIDOS 2019*. Lima.
- Redaccion Adlatina . (8 de Agosto de 2001). *Adlatina*. Obtenido de <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/la-historia-de-heinz-ketchup-y-algo-m%C3%A1s>
- Rodríguez Ariza, L. (01 de Junio de 2017). *Viabilidad de Proyectos*. Obtenido de Viabilidad de Proyectos: <https://ugremprendedora.ugr.es/viabilidad-de-proyectos/>
- Rojas López, M. D. (2015). *Evaluación de Proyectos para Ingenieros*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica* . Madrid: ESIC.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. New York: McGraw-Hill.
- Trucios, R. (2016). *El Blog de Raffo Trucíos*. Obtenido de Caso de estudio : Mayonesa AlaCena: El rico sabor de casa: <http://rafaeltrucios.blogspot.com/2016/04/caso-es-estudio-mayonesa-alacena-alicorp.html?m=1>
- Vargas Espinoza, L. (2015). *Investigación de Mercados*. Arequipa.
- Webster, A. L. (2001). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía* (Tercera ed.). Peoria, Illinois: McGraw-Hill.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson.
- World Economic Forum . (2019). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra.



Anexo 1: Preguntas para Entrevistas a expertos en Agroindustria

Preguntas para Entrevista

1. ¿Considera que la producción y oferta existente de la palta será suficiente para producir el producto? ¿En qué lugares y zonas podríamos encontrar a los mejores proveedores de palta? ¿Qué proveedores de palta son los más recomendables para trabajar?
2. ¿Cuál es el proceso de producción que nos recomienda seguir para la elaboración de la Paltonesa? ¿Qué factores pueden influir en la producción de este producto? ¿Existen procesos de innovación que pueden resultar favorables para elaborar el producto?
3. ¿Cuáles son los cuidados y las condiciones que se debe tener para la elaboración y preservación de la Paltonesa? ¿Qué productos se pueden utilizar para la elaboración y conservación de la Paltonesa?
4. ¿Cuál puede ser la cantidad necesaria o el rendimiento de la palta para la producción de la Paltonesa? ¿En qué condiciones y estado se recomienda utilizar la palta para este producto?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de la palta como un producto con valor agregado para la exportación a futuro?

Anexo 2: Preguntas para Entrevistas a expertos en Comercialización

Preguntas para Entrevista

1. De acuerdo al producto “Paltonesa” que se desea comercializar, ¿cuál es la percepción que tiene sobre el producto y cuál cree que pueda ser alcance que tenga el proyecto?
2. Considerando que la “Paltonesa” estará considerada como un producto Premium, ¿considera que el producto tenga una buena aceptación en el mercado objetivo?
3. De acuerdo al producto “Paltonesa”, ¿cuáles son las mejores formas de comercializar y promocionar el producto para lograr un impacto positivo en el mercado?
4. Considerando que la palta es un alimento de alto consumo local, al darle un valor agregado al producto como salsa de palta, ¿de qué forma se puede lograr una diferenciación frente a la competencia en este mercado? ¿Qué estrategias de posicionamiento se pueden tomar frente a la competencia?

Anexo 3: Entrevistas realizadas a expertos

Entrevista Ing. Godofredo Peña:

- 1. ¿Considera que la producción y oferta existente de la palta será suficiente para producir el producto? ¿En qué lugares y zonas podríamos encontrar a los mejores proveedores de palta? ¿Qué proveedores de palta son los más recomendables para trabajar?**

Sí porque el descarte de palta cosechada llega aproximadamente al 20% de la producción; entonces hablamos de unas 1 700 t/año (el año 2019 hemos exportado 8 500 t de palta en la región Arequipa).

Las mayores zonas de producción de palta son la irrigación Majes, irrigación La Joya y Valle de Majes. Es recomendable que suscriban contratos con productores de palta.

- 2. ¿Cuál es el proceso de producción que nos recomienda seguir para la elaboración de la Paltonesa? ¿Qué factores pueden influir en la producción de este producto? ¿Existen procesos de innovación que pueden resultar favorables para elaborar el producto?**

El proceso depende mucho del tipo de producto que deseen obtener. El factor principal es la calidad de la palta. Si bien es palta de descarte (por cambios de color o pequeños defectos) aun así su calidad debe de ser buena. Otra opción sería comprar palta normal (no de descarte), pero es un tema de costos.

Sí, hay bastantes procesos modernos, como el procesamiento a baja temperatura, la “Clean Label”, el uso de aditivos y conservantes naturales. En packaging: diseños, materiales.

- 3. ¿Cuáles son los cuidados y las condiciones que se debe tener para la elaboración y preservación de la Paltonesa? ¿Qué productos se pueden utilizar para la elaboración y conservación de la Paltonesa?**

La vida de anaquel es importante, pero no debería de utilizarse insumos artificiales. Es recomendable el uso de insumos naturales: preservantes, aditivos, colorantes, emulsionantes.

4. ¿Cuál puede ser la cantidad necesaria o el rendimiento de la palta para la producción de la Paltonesa? ¿En qué condiciones y estado se recomienda utilizar la palta para este producto?

Depende del proceso que vayan a utilizar, pero se puede estimar un rendimiento de 60%.

5. ¿Cuáles son las oportunidades de la palta como un producto con valor agregado para la exportación a futuro?

La palta es un alimento funcional (ejerce un efecto beneficioso sobre una o más funciones selectivas del organismo, además de sus efectos nutritivos intrínsecos.) por lo que su demanda tiene un crecimiento continuo. La industrialización de la palta es clave, para poder mejorar los ingresos de los productores y del país. Una alternativa interesante son los Snack de palta, como los producidos en Chile con la marca “Avosnack”

Entrevista Ing. Arturo Zegarra:

1. ¿Considera que la producción y oferta existente de la palta será suficiente para producir el producto? ¿En qué lugares y zonas podríamos encontrar a los mejores proveedores de palta? ¿Qué proveedores de palta son los más recomendables para trabajar?

Es necesario determinar cuánto de producto van utilizar, y la determinación lo realizarán en base del porcentaje de la materia prima ingresará en el producto final. La producción de palta está en crecimiento en la Irrigación Majes y en los Valles de Majes, fuera de Arequipa tenemos a Moquegua en Omate; es necesario establecer que uno de las fuerzas paralelas a su proyecto es la exportación del producto que tiene algunos beneficios como probablemente un mayor precio. Es necesario enfocar al porcentaje que no es exportable, el cual es necesario determinar, a ustedes no les interesa el calibre, sino el producto que podría ser el

no exportable o el de segunda, entonces los costos disminuye en su propuesta. Generalmente el que se encuentra organizado y existen varias Asociaciones que se encuentran conformadas y se dan la oportunidad de utilizar un producto que no es exportable a un precio razonable dentro del mercado.

- 2. ¿Cuál es el proceso de producción que nos recomienda seguir para la elaboración de la Paltonesa? ¿Qué factores pueden influir en la producción de este producto? ¿Existen procesos de innovación que pueden resultar favorables para elaborar el producto?**

Es necesario definir que es su producto. Uno de los principales factores es la oxidación del producto. Si es necesario trabajar los procesos de innovación y es probable que se pueda deslizar alguna patente.

- 3. ¿Cuáles son los cuidados y las condiciones que se debe tener para la elaboración y preservación de la Paltonesa? ¿Qué productos se pueden utilizar para la elaboración y conservación de la Paltonesa?**

Pueden utilizar preservantes, aditivos, colorantes, emulsionantes.

- 4. ¿Cuál puede ser la cantidad necesaria o el rendimiento de la palta para la producción de la Paltonesa? ¿En qué condiciones y estado se recomienda utilizar la palta para este producto?**

La palta es un fruto climatérico, tiene un tiempo de maduración y es una curva, el cual va diferenciándose los productos físico-químicos que contenga, dependerá mucho del requerimiento que proponga para su elaboración.

- 5. ¿Cuáles son las oportunidades de la palta como un producto con valor agregado para la exportación a futuro?**

Un análisis que pueden utilizar es la de un producto sub utilizado.

Entrevista Ing. José Gárate:

- 1. De acuerdo al producto “Paltonesa” que se desea comercializar, ¿cuál es la percepción que tiene sobre el producto y cuál cree que pueda ser alcance que tenga el proyecto?**

Considero que el dar un valor agregado a una de las materias primas que producen los agricultores de nuestra región es muy importante, más aún si es un cultivo agroindustrial en expansión y que se desea comercializar con un nombre comercial que va en función a lo que se quiere ofrecer. Las oportunidades que puede tener un producto para un proyecto agroindustrial para la mesa son muchas. Los factores que intervienen son la calidad del producto, los valores sensoriales como sabor, olor, consistencia y el marketing, para que sea adquirido y valorado por el mercado crítico del consumidor Arequipeño que busca productos nutraceuticos agradables. Y dentro la percepción comercial es importante la definición de mercado y la evaluación de los productos sustitutos.

- 2. Considerando que la “Paltonesa” estará considerada como un producto Premium, ¿considera que el producto tenga una buena aceptación en el mercado objetivo?**

Considero que todo producto innovador puede llegar a ser Premium en función a la calidad del producto, su valor nutraceutico y la información que se proyecte sobre el consumidor garantizando lo que indica en su presentación.

- 3. De acuerdo al producto “Paltonesa”, ¿cuáles son las mejores formas de comercializar y promocionar el producto para lograr un impacto positivo en el mercado?**

De la experiencia adquirida en los mercados MINAGRI, lo primero es la degustación, la promoción y la constancia, hasta lograr la fidelidad de los clientes, quienes finalmente son los que deciden. Lo siguiente seria posicionar la Paltonesa en sus diferentes presentaciones en los mercado locales, distritales, provinciales y regionales en forma expansiva informando a los consumidores los beneficios del producto, resaltando sus cualidades naturales.

- 4. Considerando que la palta es un alimento de alto consumo local, al darle un valor agregado al producto como salsa de palta, ¿de qué forma se puede lograr una diferenciación frente a la competencia en este mercado? ¿Qué estrategias de posicionamiento se pueden tomar frente a la competencia?**

En primer lugar, realizar un estudio de mercado para escuchar al cliente que quiere en una salsa de palta y en función a ello diseñar el producto, luego diseñar ingeniería del proceso para la producción de la Paltonesa y finalmente ofrecer el producto. Considero que hay muchas formas de diferenciar un producto en el mercado las cuales van desde la presentación, el tipo y forma de envase y las cualidades sensoriales que tenga la Paltonesa. En cuanto a las estrategias se debe determinar los aspectos técnicos del diseño de producto, la calidad del producto, su tiempo de vida de anaquel, conocer e identificar los productos sustitutos y si tiene competidores posicionados, luego segmentar el mercado a los que destinamos la Paltonesa.

Entrevista Dr. Ricardo Valdéz:

- 1. De acuerdo al producto “Paltonesa” que se desea comercializar, ¿cuál es la percepción que tiene sobre el producto y cuál cree que pueda ser alcance que tenga el proyecto?**

Lo primero que se me viene a la mente es una mayonesa de palta, yo creo que si es buena la perspectiva, me parece interesante porque al parecer es un producto innovador, yo creo que sí tendría éxito en el mercado. De todas maneras habría que analizar que últimamente buscamos consumir comida saludable, por lo que una mayonesa de palta no podría serlo, igual considero que sí habría personas que la consumirían. Me parece interesante, por un lado la palta, por otro lado la mayonesa, permiten tener una visión más completa de lo que son las salsas, de hecho se comen en salchipapas, en sándwiches, pero no me parece haberla visto en un supermercado, por lo que sí creo que tenga un buen resultado.

- 2. Considerando que la “Paltonesa” estará considerada como un producto Premium, ¿considera que el producto tenga una buena aceptación en el mercado objetivo?**

Sí, considero que es un producto enfocado para el mercado correcto, ahora si lo enfocan en una salsa Premium, pues hay un tema de aspiraciones, porque habrá personas que no necesariamente tengan ingresos económicos altos o medio altos, y que en algún momento que quieran comprar esta salsa. Obviamente como es

Premium podría tener un precio más alto y esto hará también que las expectativas de las personas también crezcan.

3. De acuerdo al producto "Paltonesa", ¿cuáles son las mejores formas de comercializar y promocionar el producto para lograr un impacto positivo en el mercado?

Este producto va a tener que ser distribuido básicamente en un supermercado y tal vez en alguna tienda o bodega en el barrio o minimarket, pero básicamente es un producto que va dirigido a un público que va a comprar a supermercados, ese sería su principal canal de ventas.

4. Considerando que la palta es un alimento de alto consumo local, al darle un valor agregado al producto como salsa de palta, ¿de qué forma se puede lograr una diferenciación frente a la competencia en este mercado? ¿Qué estrategias de posicionamiento se pueden tomar frente a la competencia?

Al principio yo creo que tendrían que tener algún ingrediente innovador, algo que le pueda dar un sabor original y que no sea fácilmente perceptible por la competencia o por el mercado, porque de hecho que el mercado lo va a percibir de una forma y la competencia de otra, yo creo que siempre un valor diferencial es importante, algún ingrediente secreto, que pueda diferenciarlos. Recuerden que Alacena, fue la primera salsa peruana, que lanzo un producto con un sabor más natural, y esa fue su gran ventaja, recordemos que algunas marcas como Hellmann's con su mayonesa, Heinz con su ketchup, tenían salsas con un sabor un poco más industrial, entonces la gran ventaja de Alacena fue ese toque casero. Ahora lamentablemente en productos de este tipo, no se puede garantizar totalmente que no sean imitados en un corto tiempo, porque puede ser fácilmente imitable, no van a librarse de eso tan fácilmente. Pueden darle un toque más especial en el sabor, por ahí pueden garantizar un poco más de tiempo en el mercado y podrían tener cobertura de cierta parte del mismo.

Anexo 4: Encuesta de Investigación de Mercado

ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO PARA EL PRODUCTO “PALTONESA PREMIUM”

La finalidad de la encuesta es utilizar la información recopilada para poder crear una empresa que produzca una salsa de palta Hass y pueda ser comercializada en el mercado. La información obtenida será utilizada para determinar el público objetivo.

1) Sexo

- Masculino
- Femenino

2) ¿Cuál es su ocupación?

- Ama de Casa
- Estudiante
- Trabajador
- Desempleado

3) ¿Consume salsas para acompañar sus comidas?

- Si
- No

Si responde No, avance hasta la pregunta 11.

4) ¿Con qué frecuencia consume estas salsas?

- Todos los Días
- 1-2 veces por semana
- 3 o más veces por semana
- 1-2 veces al mes

5) ¿En qué momentos suele utilizar estas salsas? (Opción Múltiple)

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Piqueos
- Reuniones

6) ¿Qué tipo de salsas consume en casa? (Opción Múltiple)

- Mayonesa
- Kétchup
- Mostaza
- Ají
- Huancaína
- Rocoto
- Aceituna
- Palta/Guacamole
- Otra: _____

7) ¿Qué clases de salsa consume?

- Envasadas
- Caseras
- Ambas

8) ¿Qué marcas de salsa consume? (Opción Múltiple)

- Alacena
- Hellmann's
- Heinz
- B&D
- Walibi
- Libby's
- Otra: _____

9) ¿En qué lugares suele comprar este tipo de productos? (Opción Múltiple)

- Supermercados
- Mercados
- Bodegas
- Tiendas por Conveniencia

10) ¿Con qué frecuencia compra salsas para su hogar?

- 2 o más veces por semana
- Bimestralmente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente

11) ¿Conoce alguna salsa a base de palta en el mercado?

- Si
- No

Si responde si, ¿cuál es el producto?: _____

12) ¿Estaría dispuesto a comprar una nueva salsa echa a base de palta?

- Si
- No

Si responde No, fin de la encuesta.

13) ¿Qué características considera que debería tener esta salsa de palta para su consumo? (Opción Múltiple)

- Que tenga buen precio
- Que tenga buen sabor
- Que sea nutritiva y saludable
- Que se pueda combinar con distintas comidas
- Que sea natural

14) ¿En qué forma de presentación y a qué precio compraría el producto?

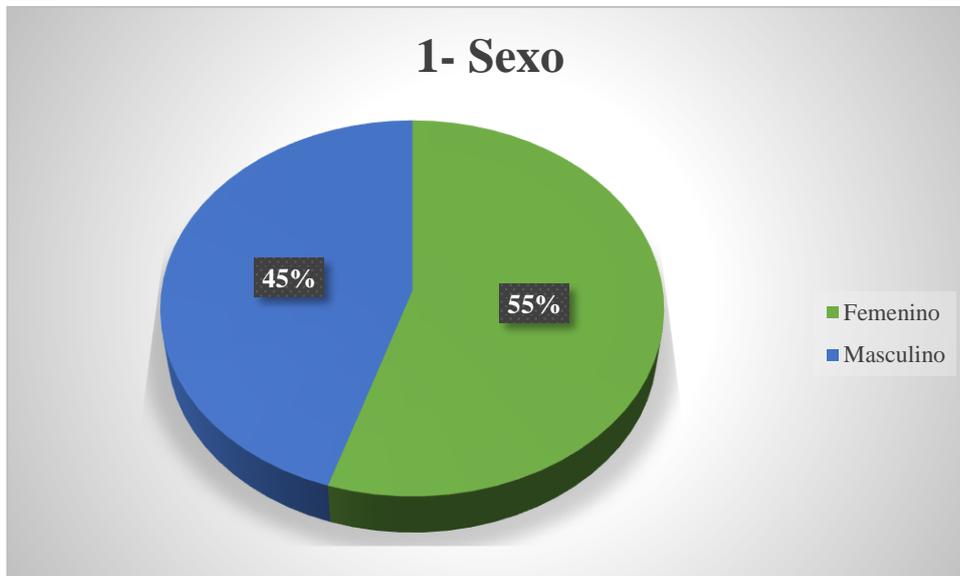
- 250g – 290g y S/9.00 – S/9.49
- 390g – 430g y S/9.50 - S/9.99
- 450g – 490g y S/10.00 – S/10.49
- 530g – 570g y S/10.50 – S/10.99

15) ¿En qué medios de comunicación le gustaría encontrar publicidad y promociones sobre este producto?

- Redes Sociales
- Revistas físicas y Periódicos
- TV

Anexo 5: Resultados de Encuesta

- **Pregunta 1: Sexo**



Datos Pregunta 1 (Personas)	
Femenino	211
Masculino	173
Total General	384

- **Pregunta 2: ¿Cuál es su ocupación?**



Datos Pregunta 2 (Personas)	
Ama de Casa	211
Desempleado	173
Estudiante	135
Trabajador	229
Total general	384

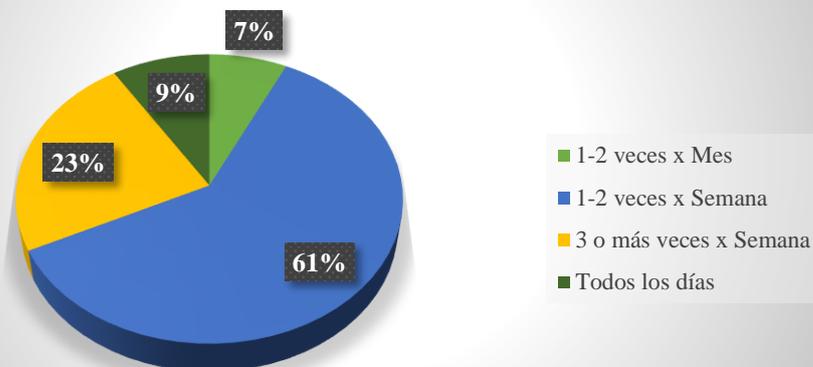
- **Pregunta 3: ¿Consume salsas para acompañar sus comidas?**



Datos Pregunta 3 (Personas)	
NO	61
SI	323
Total General	384

- **Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia consume estas salsas?**

4- ¿Con qué frecuencia consume estas salsas?

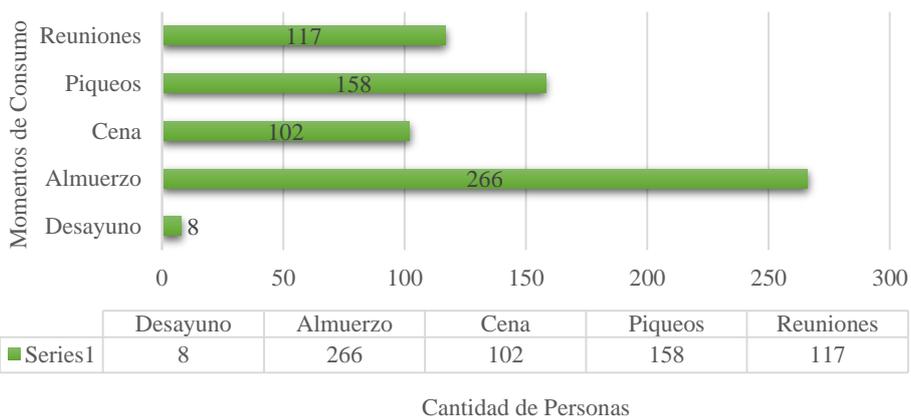


Datos Pregunta 4 (Personas)

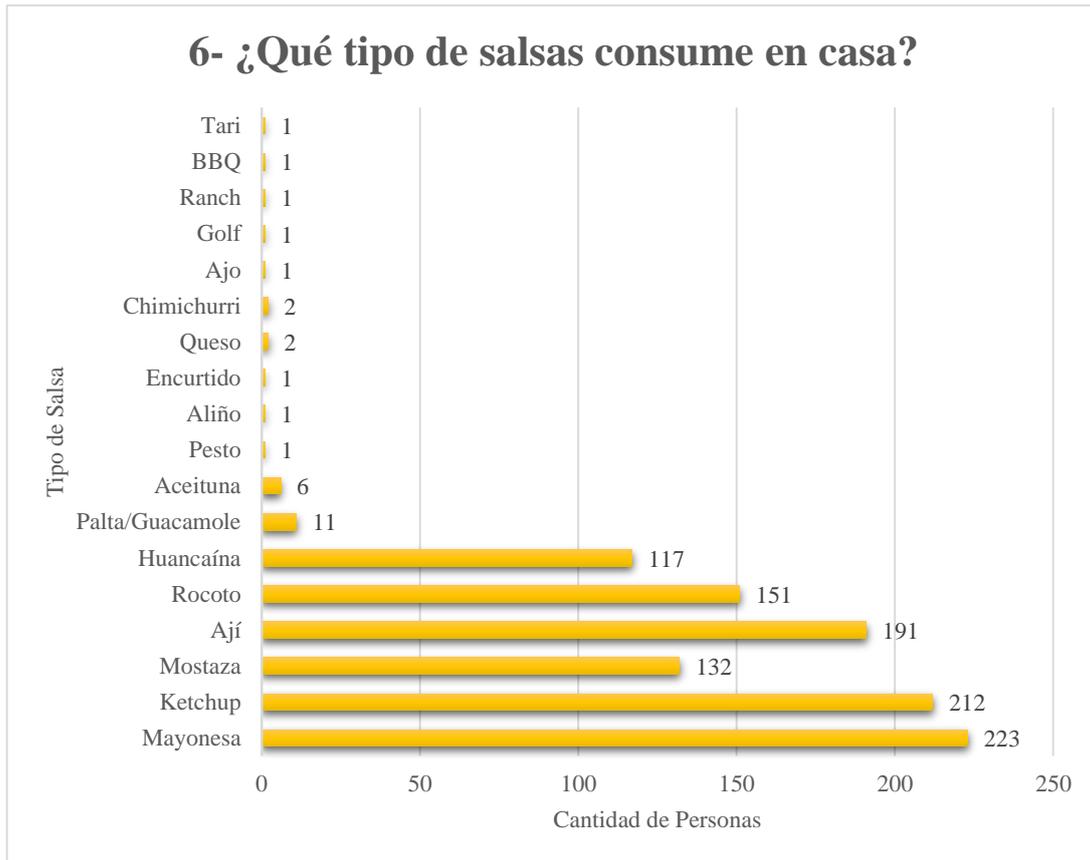
1-2 veces x Mes	23
1-2 veces x Semana	196
3 o más veces x Semana	75
Todos los días	29
Total Respuestas	323

- **Pregunta 5: ¿En qué momentos suele utilizar estas salsas?**

5- ¿En qué momentos suele utilizar las salsas?



- **Pregunta 6: ¿Qué tipo de salsas consume en casa?**

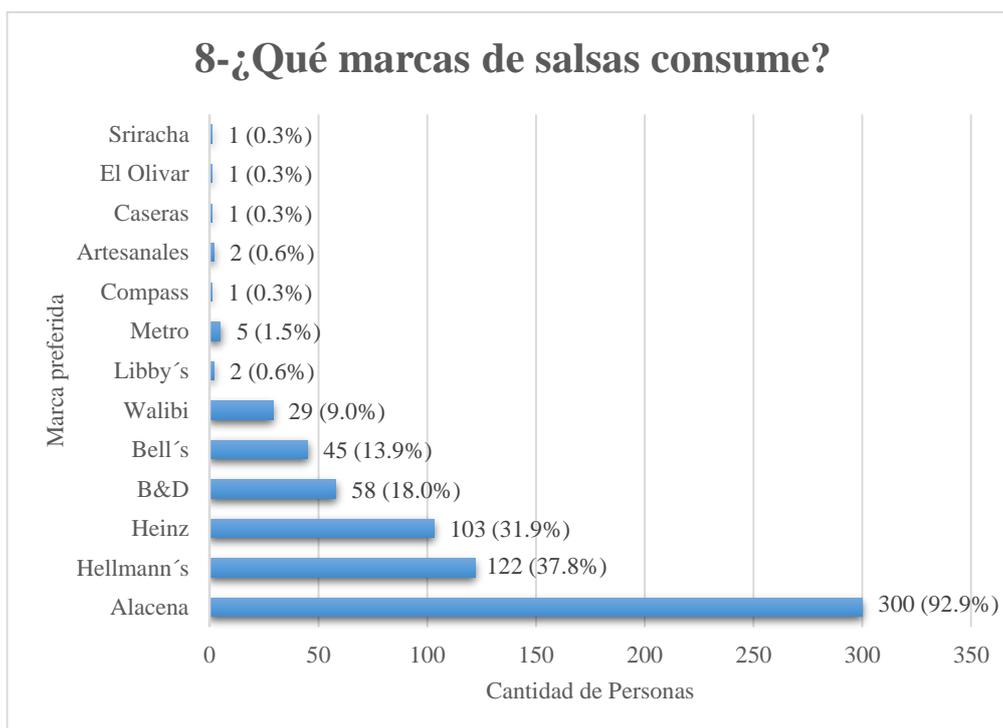


- **Pregunta 7: ¿Qué clases de salsa consume?**



Datos Pregunta 7 (Personas)	
Ambas	187
Caseras	18
Envasadas	118
Total Respuestas	323

- **Pregunta 8: ¿Qué marcas de salsa consume?**



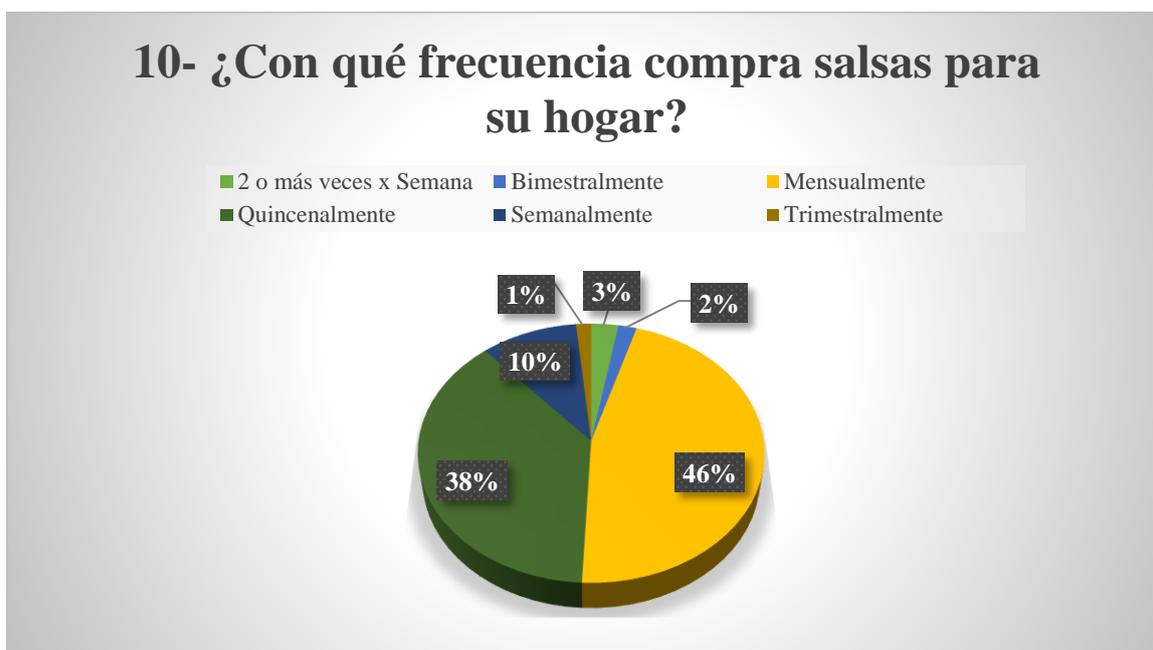
- **Pregunta 9: ¿En qué lugares suele comprar este tipo de productos?**



Datos Pregunta 9 (Personas)	
Supermercados	285
Mercados	40
Bodegas	125

Datos Pregunta 9 (Personas)	
Tiendas por Conveniencia o Minimarkets	105
Total Respuestas	323

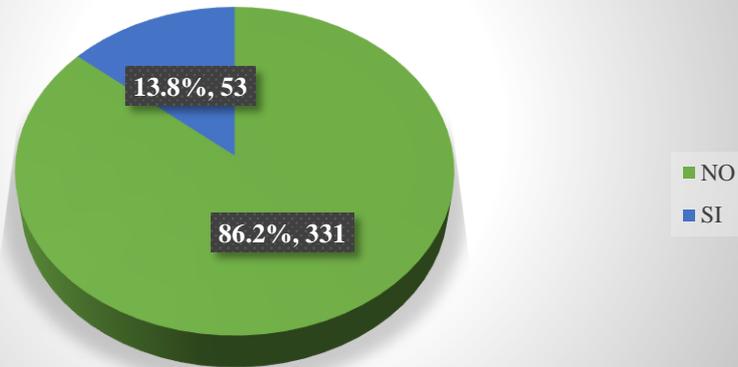
- **Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia compra salsas para su hogar?**



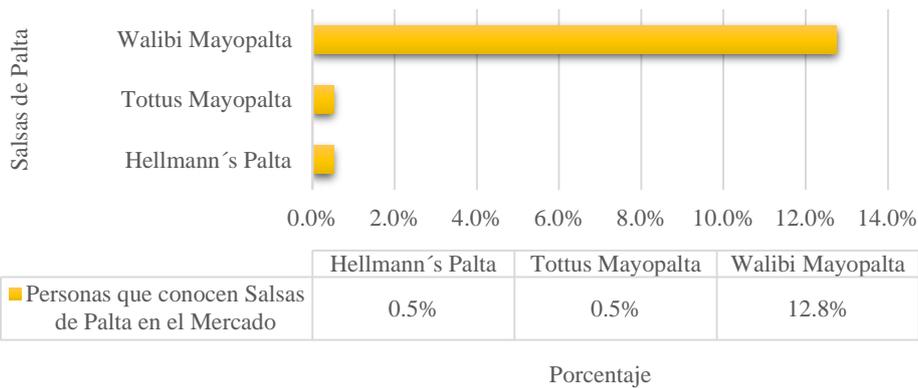
Datos Pregunta 10 (Personas)	
2 o más veces x Semana	9
Bimestralmente	6
Mensualmente	149
Quincenalmente	122
Semanalmente	32
Trimestralmente	5
Total Respuestas	323

- **Pregunta 11: ¿Conoce alguna salsa a base de palta en el mercado?**

11 -¿Conoce alguna salsa a base de palta en el mercado?



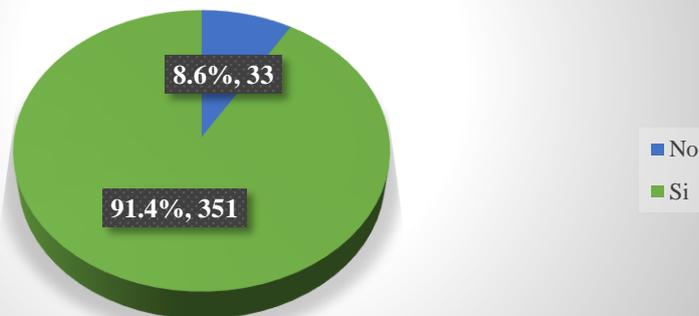
Personas que conocen Salsas de Palta en el Mercado



Datos Personas que conocen salsas de Palta en el Mercado	
Walibi Mayopalta	49
Tottus Mayopalta	2
Hellmann´s Palta	2
Total General	53

- **Pregunta 12: ¿Estaría dispuesto a comprar una nueva salsa echa a base de palta?**

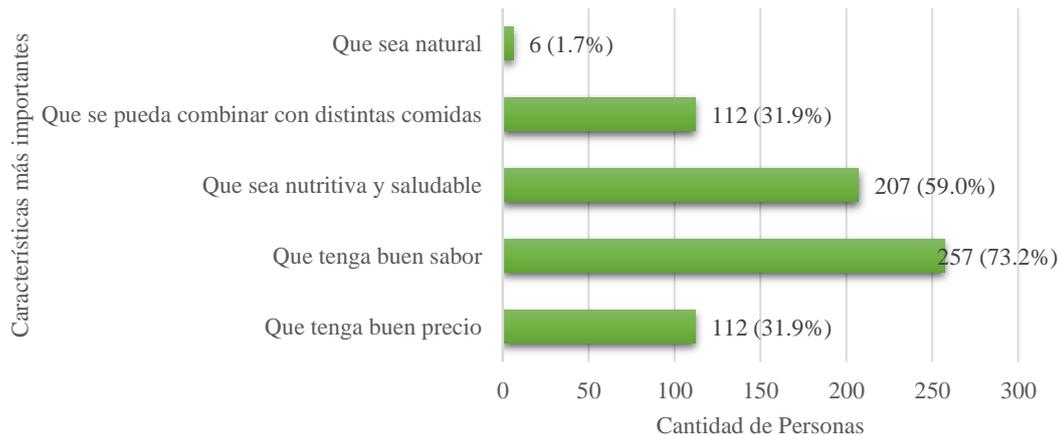
12-¿Estaría dispuesto a comprar una nueva salsa hecha a base de Palta?



Datos Pregunta 12 (Personas)	
NO	331
SI	53
Total General	384

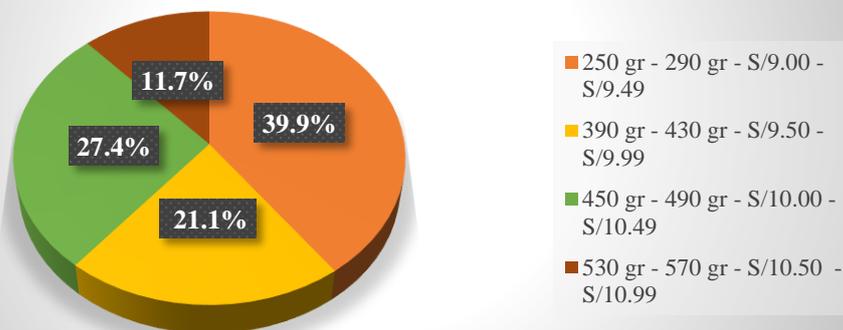
- **Pregunta 13: ¿Qué características considera que debería tener esta salsa de palta para su consumo?**

13- ¿Qué características considera que debería tener esta salsa de palta para su consumo?



- **Pregunta 14: ¿En qué forma de presentación y a qué precio compraría el producto?**

14-¿En qué forma de presentación y a que preciό compraría el producto?



Datos Pregunta 14 (Personas)	
250 gr - 290 gr - S/9.00 - S/9.49	140
390 gr - 430 gr - S/9.50 - S/9.99	74
450 gr - 490 gr - S/10.00 - S/10.49	96
530 gr - 570 gr - S/10.50 - S/10.99	41
Total general	351

- **Pregunta 15: ¿En qué medios de comunicación le gustaría encontrar publicidad y promociones sobre este producto?**

15 -¿En qué medios de comunicación le gustaría encontrar publicidad y promociones sobre este producto?

