

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico para el Subsector del Pollo de Engorde en el
Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos Roberto Bustamante Mejía

Ernesto Benjamín Gutiérrez Villacorta

Javier Malla Alcalde

Roberto Carlos Palacios Pando

Fernando Daniel Revilla Medina

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, febrero de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por la comprensión y apoyo constante durante todo este proceso de aprendizaje, sin su soporte y amor, no hubiera sido posible.

Al Dr. Jaime Soriano, por la apertura y disposición con nosotros, compartiendo su conocimiento y experiencia del sector avícola.

A nuestro asesor, Juan Manuel Aguilar, por su constante apoyo y respaldo, para que este Planeamiento Estratégico tenga un contenido de calidad. Gracias por la amistad y la consideración en todo momento.

A nuestros profesores en general, por la dedicación en cada clase dictada, el buen trato, la disposición por enseñar todo lo que saben y la exigencia que impusieron durante el programa, ha sido una gran experiencia compartir cada hora con ustedes.

CENTRUM Católica y a la Pontificia Universidad Católica del Perú, por preocuparse siempre de nuestro aprendizaje, mantener una comunicación abierta y asertiva, y hacer todo el esfuerzo posible por darnos una formación de calidad, ha sido muy grato ser parte de esta gran, y reconocida casa de estudios de posgrado.

Dedicatorias

A Marisol, mi esposa y a mis hijos, María Gracia, María Paz, y Juan Pablo por su
soporte, paciencia, y amor.

Carlos Bustamante.

A mi esposa Helga por su invaluable apoyo durante las interminables horas de estudio, de reuniones de grupo y viajes de estudios; a mis hijas Kiara y Ximena, por ser mi fuente de inspiración para seguir siendo cada día mejor padre, y a Roberto Muttini Bertolero, por haber confiado en mí y por haberme dado la valiosa oportunidad de crecer académica y profesionalmente.

Ernesto Gutiérrez.

A los dos pilares más importantes de mi vida, que son mi adorada esposa Maripí y mi hijo Gabriel, gracias por su apoyo incondicional durante todo este tiempo de estudio y por ser mi principal motivación. A mis padres, Cristina y Juan, que con su ejemplo y educación, me formaron para ser una persona que genere valor a la sociedad.

Roberto Palacios.

A mi esposa Darya y mi hijo Gael, por ser mi fuente de inspiración y por haberme hecho sentir su apoyo y amor incondicional desde el primer día a pesar de las largas noches y viajes de estudio.

A mis padres y hermanos por estar conmigo siempre y por el gran amor que nos tenemos.

Javier Malla.

A mis padres, Rodolfo y Cesarina, por su gran amor, ejemplo de superación, y esfuerzo por darme la mejor educación y formación.

A mi gran hermano Rolando, por su apoyo constante y ejemplo de perseverancia e integridad.

Fernando Revilla.

Resumen Ejecutivo

En los últimos años el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido soportado por el consumo interno, que ha permitido que la carne de pollo se posicione como la proteína animal preferida por los consumidores. Actualmente, la producción está enfocada a abastecer la demanda nacional, con una rentabilidad que está por debajo de otros países de la región. La perspectiva estratégica impulsa al subsector a enfocar su visión de futuro hacia la internacionalización. El mercado internacional ofrece al Perú una extraordinaria oportunidad para exportar carne de pollo y sus derivados con mayor valor agregado, con mejores márgenes, y precios más atractivos. Japón y China poseen una creciente demanda por derivados de la carne de pollo del tipo ready-to-eat importados, debido a las nuevas tendencias de hábitos de consumo de su población.

Los factores clave de éxito apuntan hacia el desarrollo futuro del subsector orientado al mercado internacional, mediante una propuesta estratégica que promueva la industrialización del pollo y sus derivados, y de ahí hacia su internacionalización en los mercados asiáticos, enfocando los esfuerzos principalmente en Japón y China. La competencia internacional para el Perú en el subsector, está tomando cada vez más fuerza a través de países como Brasil, Colombia, y Chile, cuyas empresas se encuentran exportando productos con precios competitivos y rentables. Este es el momento para emprender la industrialización e internacionalización de la carne de pollo y sus derivados, e implementar las estrategias para alcanzar los mercados internacionales con productos de más alta calidad.

Abstract

In recent years the Sub Sector of Broiler in Peru has experienced a sustained growth supported by domestic consumption, which has allowed chicken meat to be positioned as the animal protein preferred by the consumers. Currently, production is mainly focused on supplying national demand, with a lower profitability in comparison of other countries in the region. Strategic perspective drives the sub sector to focus its vision of the future towards internationalization. The international market offers an extraordinary opportunity to Peru to export poultry meat and its derivatives with higher added value, with better margins and more attractive prices. Japan and China have an increasing demand for imported ready-to-eat chicken meat derivatives, due to the new trend of consumption habits of their population.

Key factors of success point towards the future development of the Sub-Sector of Broiler Chicken towards the international market through a strategic proposal that promotes the industrialization of chicken and its derivatives, and from there towards its internationalization in Asian markets, focusing the efforts mainly in Japan and China. International competition for Peru in the Sub Sector Broiler is becoming increasingly stronger through countries like Brazil, Colombia, and Chile, whose companies are exporting products with competitive and profitable prices. This is the time to undertake the industrialization and internationalization of chicken meat and its derivatives, and implement strategies to reach international markets with products of the highest quality.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación.....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	29
3.2 Análisis Competitivo del País.....	31
3.2.1 Condiciones de los factores	33
3.2.2 Condiciones de la demanda	35
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	36

3.2.5 Influencia del análisis en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	39
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	42
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas	44
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas	50
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	53
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5 El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y Sus Competidores.....	57
3.5.1 Poder de negociación con los proveedores	67
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	69
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	69
3.5.4 Amenaza de los entrantes	72
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	72
3.6 El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y Sus Referentes.....	76
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	87
3.8 Conclusiones	90
Capítulo IV: Evaluación Interna	92
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	92
4.1.1 Administración y gerencia (A)	92
4.1.2 Marketing y ventas (M)	93
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	100
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	106
4.1.5 Recursos humanos (H)	109
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	110

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	111
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	113
4.3 Conclusiones	115
Capítulo V: Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y Objetivos a	
Largo Plazo	118
5.1 Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	118
5.2 Potencial del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	119
5.3 Principios Cardinales del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	124
5.4 Matriz de Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú (MIO)	126
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	128
5.6 Conclusiones.....	128
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	130
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	130
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	131
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	136
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	139
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	141
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	143
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	147
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	149
6.9 Matriz de Ética (ME).....	149
6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	150
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)	150
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)	155
6.13 Conclusiones.....	155

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	157
7.1 Objetivos a Corto Plazo	157
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	157
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	157
7.4 Estructura del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	162
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	162
7.6 Recursos Humanos y Motivación	165
7.7 Gestión del Cambio.....	166
7.8 Conclusiones.....	167
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	168
8.1 Perspectivas de Control.....	168
8.1.1 Aprendizaje interno	168
8.1.2 Procesos.....	168
8.1.3 Clientes.....	169
8.1.4 Financiera	169
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	169
8.3 Conclusiones.....	171
Capítulo IX: Competitividad del Subsector del Pollo de Engorde del Perú	172
9.1 Análisis Competitivo del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	172
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	173
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Comités del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	174
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Comités del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú	175

9.5 Conclusiones.....	175
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	177
10.1 Plan Estratégico Integral.....	177
10.2 Conclusiones Finales.....	177
10.3 Recomendaciones Finales.....	178
10.4 Futuro del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	180
Referencias.....	181



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Perú: Producción de Pollos Vivos de Engorde por Región (Diciembre 2015/2016)</i>	4
Tabla 2.	<i>Consumo de Pollo de Engorde en Latinoamérica (2013-2014)</i>	6
Tabla 3.	<i>Producción Nacional de Pollos de Engorde por Empresa 2016</i>	6
Tabla 4.	<i>Producción de Carne de Pollo de Engorde en América (Miles t en Peso Eviscerado)</i>	12
Tabla 5.	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i>	18
Tabla 6.	<i>Índice de Disponibilidad de Red</i>	24
Tabla 7.	<i>Evolución de la Producción Nacional de Pollos de Engorde 2012-2016 (Millones de Pollos)</i>	29
Tabla 8.	<i>ICG-Perú</i>	32
Tabla 9.	<i>ICG-Perú 2016-2017</i>	33
Tabla 10.	<i>Índice de Libertad Económica 2017: Perú</i>	41
Tabla 11.	<i>Estimaciones y Proyecciones de Población: Población Estimada y Proyectada por Género y Tasa de Crecimiento, Según Años Calendarios, 2000-2025</i>	46
Tabla 12.	<i>PEA, Según Ámbito Geográfico, 2004-2015 (Miles de Personas)</i>	47
Tabla 13.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	56
Tabla 14.	<i>Ranking de Producción de Carne de Pollo en América en 2013 (Miles t)</i>	58
Tabla 15.	<i>Análisis Competitivo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	63
Tabla 16.	<i>Análisis de la Atractividad para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	64
Tabla 17.	<i>Factores Determinantes de la Madurez de los Subsectores de la Industria del Pollo de Engorde por País</i>	65

Tabla 18.	<i>Participación de Mercado de las Seis Más Grandes Empresas Transnacionales Especialistas en el Sector Farmacéutico Veterinario para el Subsector del Pollo de Engorde en 2016</i>	68
Tabla 19.	<i>Principales Mercados en el Mundo del Subsector del Pollo de Engorde</i>	73
Tabla 20.	<i>Beneficio de Aves entre Enero-1994 y Junio-2017 en Chile (Unidades)</i>	75
Tabla 21.	<i>Producción Nacional de Pollos de Engorde por Empresa en 2016</i>	76
Tabla 22.	<i>Producción y Consumo Doméstico Total de Carne de Pollo de Engorde (1,000 t)</i>	78
Tabla 23.	<i>Comercio Exterior de Carne de Pollo de Engorde (1,000 t)</i>	79
Tabla 24.	<i>Origen de las Importaciones de Pollo Hechas por China en 2015</i>	85
Tabla 25.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	89
Tabla 26.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	89
Tabla 27.	<i>Valor Bruto de la Producción Avícola por Mes, Según Producto Entre Enero-2015 y Diciembre-2016 (Millones S/. a Precios 2017)</i>	94
Tabla 28.	<i>Pollos Vivos por Región Según Variables Productivas, 2014-2015</i>	104
Tabla 29.	<i>Principales Indicadores Financieros de San Fernando 2014-2015</i>	108
Tabla 30.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	114
Tabla 31.	<i>Matriz de Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	127
Tabla 32.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	132
Tabla 33.	<i>MPEYEA para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	135
Tabla 34.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	146

Tabla 35. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	148
Tabla 36. <i>Matriz de Rumelt para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	151
Tabla 37. <i>Matriz de Ética para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	152
Tabla 38. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	153
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	154
Tabla 40. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	156
Tabla 41. <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	158
Tabla 42. <i>Matriz de Acciones de los Objetivos a Corto Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	159
Tabla 43. <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	160
Tabla 44. <i>Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	161
Tabla 45. <i>Tablero de Control Balanceado para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i>	170
Tabla 46. <i>Plan Estratégico Integral para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú</i> ...	179

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Principales empresas productoras de Pollo de Engorde y distribución de producción nacional.....	5
<i>Figura 2.</i>	Cadena de valor para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	9
<i>Figura 3.</i>	PEA a enero de 2017.....	19
<i>Figura 4.</i>	Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, y 2025.....	20
<i>Figura 5.</i>	Variación porcentual anual del PBI peruano 2000-2016.....	22
<i>Figura 6.</i>	Cambio en el crecimiento del PBI 2017-2018.....	23
<i>Figura 7.</i>	Radar del ICG-Perú 2016-2017.....	34
<i>Figura 8.</i>	Encuesta de opinión ejecutiva 2016.....	34
<i>Figura 9.</i>	Modelo del análisis PESTE aplicado al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	40
<i>Figura 10.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007.....	45
<i>Figura 11.</i>	Distribución de la PEA en Lima Metropolitana.....	48
<i>Figura 12.</i>	PEA a enero de 2017 (miles de personas).....	48
<i>Figura 13.</i>	Ranking sudamericano de ingreso mínimo por persona (US\$).....	49
<i>Figura 14.</i>	ICG-Perú (desde 2010-2011 hasta 2016-2017).....	51
<i>Figura 15.</i>	Gasto en I+D (% del PBI).....	52
<i>Figura 16.</i>	Evolución de las exportaciones de carne de ave de Chile 2010-2014.....	60
<i>Figura 17.</i>	Ciclo de vida del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	65
<i>Figura 18.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas aplicado al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.....	66
<i>Figura 19.</i>	Participación por tipo de carne en el consumo peruano en 2013 (%).	70
<i>Figura 20.</i>	Consumo y producción de Pollo de Engorde en Colombia.....	74
<i>Figura 21.</i>	Principales tipos de carne consumidos en China.....	84

<i>Figura 22.</i> Origen de las importaciones de pollo hechas por China en 2015.	85
<i>Figura 23.</i> MPC como gráfico de dispersión.	90
<i>Figura 24.</i> MPR como gráfico de dispersión.	90
<i>Figura 25.</i> Lima Metropolitana: Venta de Pollo de Engorde vivo en centros de acopio por mes entre enero-2015 y diciembre-2016 (millones de unidades).	95
<i>Figura 26.</i> Beneficio de pollos del tipo brasa en principales centros de faenamiento entre enero-2016 y agosto-2017.	97
<i>Figura 27.</i> Evolución del precio mayorista del Pollo de Engorde en centros de distribución de aves vivas por mes entre enero y agosto de 2016 y 2017.	98
<i>Figura 28.</i> Ciclo operativo del Subsector del Pollo de Engorde: Operaciones productivas y logísticas.	101
<i>Figura 29.</i> Cadena de valor del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	103
<i>Figura 30.</i> Producción de ave viva por mes según especie (enero a octubre de 2016 y 2017).	120
<i>Figura 31.</i> Representación gráfica de la MPEYEA para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	136
<i>Figura 32.</i> MBCG para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	138
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna-Externa para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	141
<i>Figura 34.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	144
<i>Figura 35.</i> Organización actual del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	163
<i>Figura 36.</i> Organización propuesta para el Comité Exportador del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	164
<i>Figura 37.</i> Organización propuesta para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.	165
<i>Figura 38.</i> Producción de CO ₂ por kg de proteína.	165

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

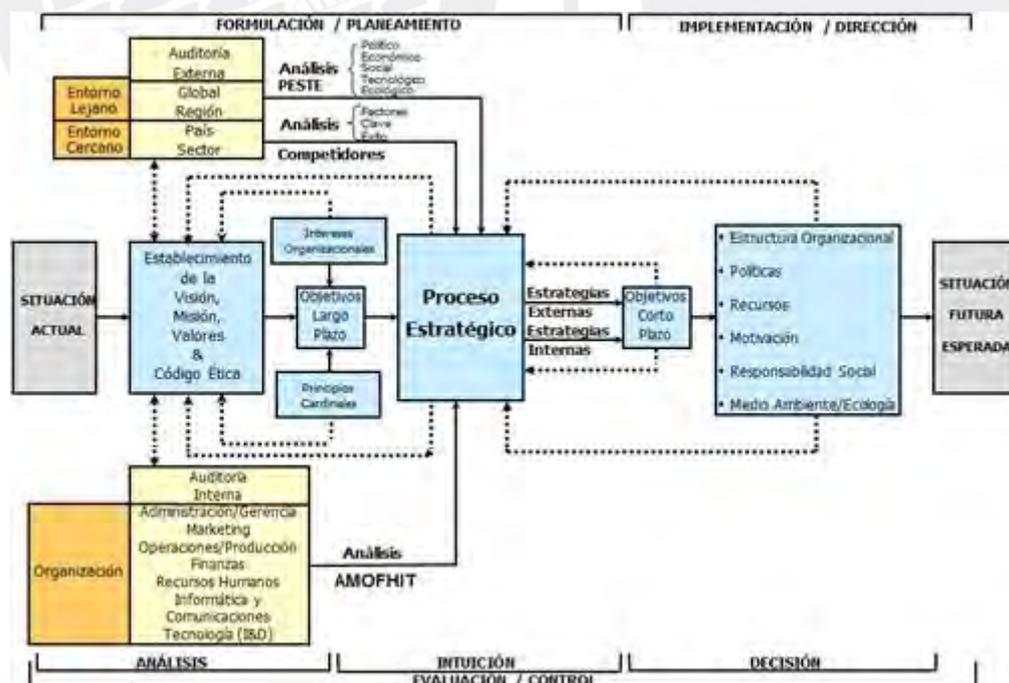


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

En el presente capítulo se realiza un análisis de la situación general del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, revisando la importancia de esta sobre el producto bruto interno (PBI) y la economía del país, así como la problemática a la que se enfrenta hacia el futuro.

1.1 Situación General

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), durante 2016 el PBI del país se incrementó en 3.9%, impulsado por actividades económicas como la minería e hidrocarburos (16.3%), electricidad y agua (7.3%), servicios (3.9%), agropecuario (2.0%), entre otros (BCRP, 2017a).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el sector agropecuario se contrajo respecto al 3.2% alcanzado en 2015, originado por efectos climatológicos que afectaron al recurso hídrico, impactando en cultivos como el trigo, maíz, entre otros (etc.). Durante 2016, el sector pecuario aportó con el 3.9% (versus 0.7% del sector agrícola), explicado por el crecimiento en los volúmenes de producción de porcinos que fue 7.21% (5.34% acumulado), huevos 6.08% (3.81% acumulado), aves 5.57% (5.22% acumulado), entre otros. El incremento en producción de aves se originó principalmente por la mayor producción de Pollo de Engorde (4.30%), pavo (3.00%), entre otros. Adicionalmente, a diciembre de 2016, el volumen de las importaciones de carne de ave se ubicó en 4.81 miles t, 12.4% menor a diciembre de 2015, así como también, el volumen de las exportaciones llegaron a las 178 t, lo que representó un incremento de 272.4% (MINAGRI, 2016a).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la producción de aves se incrementó en 5.22% (alcanzando 1,827 miles t), por mayor producción de *pollitos bebé*, principalmente en ciudades como Lima, con un 9.35%, Arequipa 4.15%, La Libertad 0.13%, entre otros. Se debe destacar que las ciudades antes mencionadas, representan más del 80%

de la producción de aves en el Perú. Por otro lado, el precio mayorista del Pollo de Engorde a diciembre de 2016 alcanzó los S/.5.20 / kg en Lima y Callao, representando un incremento de 1.90% versus diciembre de 2015 (INEI, 2017a).

Para 2017, se espera que la economía peruana alcance un incremento del PBI de 2.8%, afectada principalmente por El Niño Costero, los eventos de corrupción a inicios de año por el caso Odebrecht, entre otros. Se proyecta que el sector agropecuario crezca 2.2%, fomentado a su vez por un crecimiento en el sector pecuario (3.5%) versus el 1.3% del sector agrícola (BCRP, 2017a, 2017b). De acuerdo con lo señalado en el informe del MINAGRI (2017a), a junio la producción avícola registró una contracción del 2.60% versus diciembre de 2015, originada por la menor producción de pollos y pavos de engorde. No obstante, considerando el acumulado de los últimos seis meses, la producción avícola muestra un leve crecimiento versus el mismo periodo de 2015. Es importante mencionar que el precio del “pollo en pie” alcanzó los S/.5.01 / kg en los principales centros mayoristas. De acuerdo con información brindada por Boehringer Ingelheim (2017), a diciembre del mismo año, las empresas productoras de Pollo de Engorde en el Perú generaron ventas por S/.8,100 millones, con un margen neto de 3.00%.

Las empresas avícolas están reguladas bajo diversas normas, leyes, y decretos, los cuales pueden ser ubicados con el fin de realizar un análisis exhaustivo en la página web del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), en donde se encuentran los detalles de las principales normas de sanidad avícola, así como también de la inocuidad agroalimentaria, las cuales sustentan el marco legal de la industria en materia de estudio (SENASA, s.f.-a, s.f.-b).

A diferencia de otras actividades pecuarias, la avicultura está registrando importantes avances en términos de productividad por el alto nivel de desarrollo tecnológico y con mayor crecimiento en estos últimos años, como consecuencia del desarrollo las líneas genéticas del

Pollo de Engorde como *Cobb* y *Ross*, y el mejoramiento en las condiciones de instalaciones, además de tecnología, manejo, y sanidad. El precio promedio en el ámbito nacional recibido por el productor de Pollo de Engorde, fue de S/.5.08 / kg en 2016, registrando un incremento de 2.1% respecto al mismo mes de 2015 (S/.4.98 / kg) y superior en (0.3%) en relación al mes de noviembre de 2016 (S/.5.06 / kg) (MINAGRI, 2016b).

El dinamismo del sector avícola en 2016 fue positivo y su producción registró 1.2 millones t entre enero y agosto de 2016, 5.7% más respecto al mismo periodo de 2015. Este comportamiento positivo del sector avícola (i.e., pollos, pavos, gallinas, gallos, y patos) estuvo explicado por la sostenida demanda por carne de Pollo de Engorde en el ámbito nacional, a lo que se suma la tendencia positiva en el consumo de alimentos fuera del hogar (i.e., uno de los más altos en la región), en restaurantes, y pollerías. La entidad financiera resaltó que las ventas anuales de la industria avícola en el mercado local bordearon los US\$3,150 millones, valorizadas a precios al por mayor, y según cifras de 2015, donde Lima concentra el 54% de las ventas y provincias el 46% restante. Para 2017 se espera una tasa de crecimiento ligeramente superior a la proyectada para este año, explicada por un mayor crecimiento del empleo y por el continuo desempeño positivo del consumo privado, según el Scotiabank (como se citó en “Scotiabank: Sector Avícola,” 2016). La producción de aves ha crecido a un promedio anual cercano al 11% en los últimos años, y el sector avícola representa el 21% del valor de la producción agropecuaria y el 51% del valor de la producción pecuaria del Perú, según la Asociación Peruana de Avicultura (APA) (como se citó en “Consumo per Cápita,” 2009).

Asimismo, en la Tabla 1 se aprecia una distribución centralizada en las regiones de Lima y Callao además del Norte y Sur del país; ello debido a las condiciones climatológicas favorables y a la accesibilidad del territorio considerando que las granjas necesitan zonas de

terrenos con ciertas características de clima y localización. En cuanto a la distribución geográfica, la costa concentra el 90% de la producción nacional de Pollos de Engorde. Las principales zonas productoras de Pollo de Engorde durante 2016 fueron: (a) Lima (54%), con una producción total de 81,931 t, mostrando un incremento en la producción del 24% en Lima Metropolitana; (b) La Libertad (19%), con una producción de 27,921 t, muy similar a la de 2015; y (c) Arequipa (10%), con 15,710 t, mostrando un decrecimiento de 4% comparado con 2015 (MINAGRI, 2016b).

Tabla 1

Perú: Producción de Pollos Vivos de Engorde por Región (Diciembre 2015/2016)

Región	Valor (t)		%	
	2015 ^a	2016 ^b	Var.	Part.
Lima y Callao	74,260	81,838	10	54.4
Norte	36,118	34,535	-4	23.0
Sur	25,073	23,700	-5	15.8
Centro	4,298	5,895	37	3.9
Oriente	4,485	4,488	0	3.0
Nacional	144,234	150,456	4	100.0

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria, y Avícola,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016b, p. 88. Lima, Perú: Autor.

^aRevisado. ^bProvisional.

Como se muestra en la Figura 1, existe una amplia concentración de empresas productoras de Pollo de Engorde en la costa peruana, siendo Lima, Trujillo, y Arequipa, los departamentos que concentran el 83% del total de la producción de las mismas.

Adicionalmente, Lima es el departamento con mayor nivel de producción, así como el de mayor consumo nacional. Dicha concentración se sustenta por el clima idóneo para la crianza de Pollo de Engorde registrado en la costa peruana, teniendo un clima húmedo, con temperaturas que oscilan entre los 14°C y 28°C en promedio, que siendo comparado con climas más extremos como el que se tiene en países como Chile o Brasil, le otorga a los productores peruanos, ventaja para mantener una producción más estable, considerando el peso en el beneficio de pollo o en los índices de conversión.

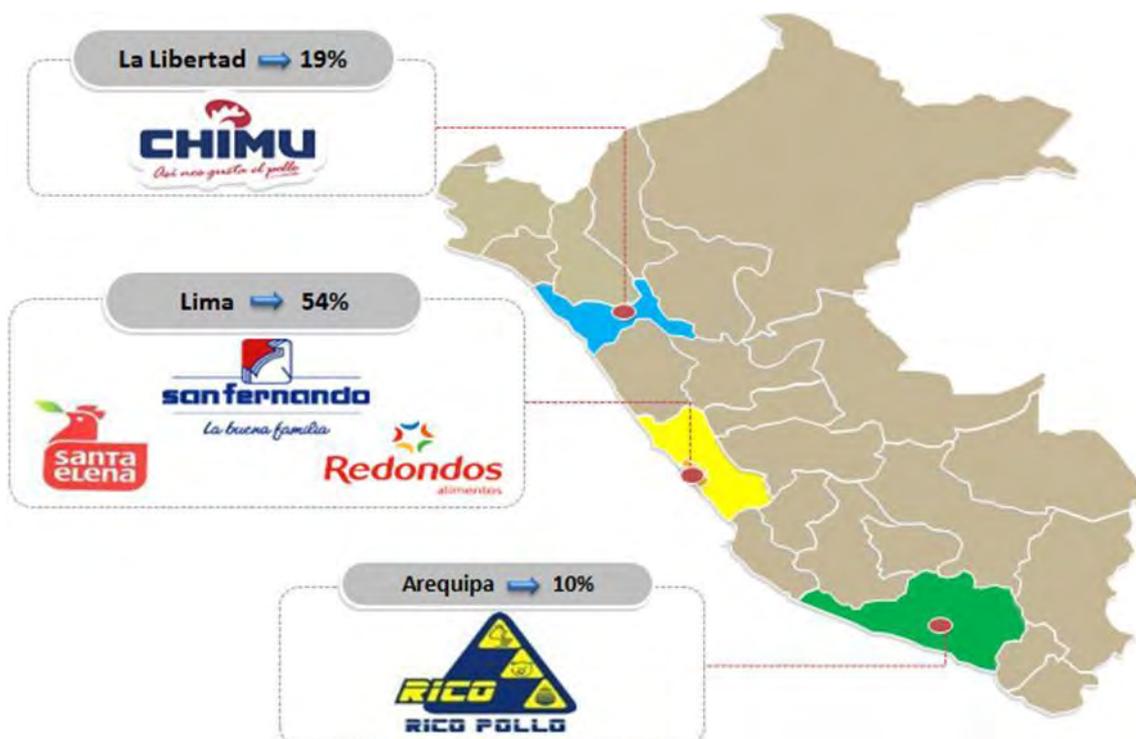


Figura 1. Principales empresas productoras de Pollo de Engorde y distribución de producción nacional. Tomado de “Investigación de Mercado Interna: Unidad de Salud Animal,” por Boehringer Ingelheim Perú, 2017, p. 3. Lima, Perú: Autor.

Consumidores (consumo per cápita nacional y regional). Según la APA (como se citó en “Perú y Brasil,” 2014), en el Perú del total de carnes que se consumen, el 53% corresponde a carne de Pollo de Engorde, seguido de carne de pescado (31%), cerdo (6%), y oveja (2%). La carne de pollo forma parte fundamental de la dieta del peruano y de ahí la importancia de la industria avícola para el consumo interno. El consumo per cápita de Pollo de Engorde en el Perú en 2013 se situó en 42 kg, lo que ubicó al Perú como el mayor consumidor de pollo de Latinoamérica junto a Brasil que registró también 42 kg per cápita, como se muestra en la Tabla 2.

Según cifras del APA (como se citó en “Perú y Brasil,” 2014), el consumo de Pollo de Engorde en el Perú se duplicó entre 2004 y 2013, pasando de 21 a 42 kg. Se debe resaltar que el consumo per cápita de Pollo de Engorde en Lima es significativamente mayor al promedio nacional, alcanzando los 60 kg. Según el APA (como se citó en “La Costa Concentra,” 2013), se estimó que el sector avícola genera 450,000 empleos en el Perú,

contando con más de 52 empresas avícolas, de las cuales 14 serían grandes empresas, y el resto estarían entre medianas y pequeñas. La mayoría de granjas se manejan de forma empresarial con un sistema de producción intensivo. Las principales empresas avícolas en el Perú y sus producciones de Pollo de Engorde durante 2016 se indican en la Tabla 3.

Tabla 2

Consumo de Pollo de Engorde en Latinoamérica (2013-2014)

País	Consumo (kg/habitante al año)
Perú	42
Brasil	42
Argentina	40
Chile	37
Ecuador	35
México	31
Bolivia	30
Colombia	28
Uruguay	24

Nota. Tomado de “Perú y Brasil Son los Países que más Pollo Consumen en América Latina,” 2014, *Proexpansión*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articulos/765-peru-y-brasil-son-los-paises-que-mas-pollo-consumen-en-america-latina>

Tabla 3

Producción Nacional de Pollos de Engorde por Empresa 2016

Ranking	Datos de empresa		Producción (unidades)		Participación (%)
	Empresa	Ubicación	Mensual	Anual	
1	San Fernando	Lima	14'000,000	168'000,000	24.56
2	Redondos	Huacho	8'000,000	96'000,000	14.04
3	Santa Elena	Lima	6'200,000	74'400,000	10.88
4	Chimú	Trujillo	5'000,000	60'000,000	8.77
5	Rico Pollo	Arequipa	4'000,000	48'000,000	7.02
6	El Rocío	Trujillo	3'000,000	36'000,000	5.26
7	San Cirilo	Lima	3'000,000	36'000,000	5.26
8	Otros	Varios	3'000,000	36'000,000	5.26
9	Técnica Avícola	Trujillo	2'500,000	30'000,000	4.39
10	Avícola San Luis	Lima	1'500,000	18'000,000	2.63
11	Avícola Yugoslavia	Trujillo	1'300,000	15'600,000	2.28
12	Rinconada	Arequipa	1'200,000	14'400,000	2.11
13	La Perla	Trujillo	1'000,000	12'000,000	1.75
14	Don Pollo	Oriente	1'000,000	12'000,000	1.75
15	Avigan	Lima	600,000	7'200,000	1.05
16	Rio Azul	Lima	600,000	7'200,000	1.05
17	Pluma Blanca	Lima	500,000	6'000,000	0.88
18	Varios Tacna	Tacna	300,000	3'600,000	0.53
19	Granjas Orihuela	Oriente	300,000	3'600,000	0.53
Total general			57'000,000	684'000,000	100.00

Nota. Tomado de “Investigación de Mercado Interna: Unidad de Salud Animal,” por Boehringer Ingelheim Perú, 2017, p. 5. Lima, Perú: Autor.

Cadena de valor. La producción avícola posee dos cadenas productivas diferenciadas: (a) la de carne (i.e., línea genética pesada) y (b) la del huevo (línea genética liviana). Si bien los procesos productivos son afines, existen diferencias importantes en ellos y sus estructuras respectivas. El presente trabajo se enmarca en el análisis de las cadenas productiva de Pollo de Engorde (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Argentina, 2016). La cadena de valor de la carne de Pollo de Engorde está compuesta por: (a) sector primario y (b) sector productivo (Boehringer Ingelheim Perú, 2017).

Sector primario. Está compuesto por empresas que crían el *pedigrí* (i.e., “línea pura”). El inventario de línea pura se mantiene en granjas de bioseguridad de alto nivel. Sus huevos son incubados en un criadero de pedigrí especial y generan los *bisabuelos* (GGP) y *abuelos* (GP). Los huevos de los abuelos son incubados y producen el inventario de *padres* (reproductores), que pasan al sector productivo (Boehringer Ingelheim Perú, 2017).

Sector productivo. Está compuesto a su vez por (Boehringer Ingelheim Perú, 2017):

1. Granjas de pollos padres (reproductores): Las granjas de pollos de padres para engorde elevan el stock de los padres que producen huevos fertilizados. Un huevo para incubar de Pollos de Engorde nunca se vende en las tiendas y no está destinado al consumo humano. Los machos y hembras son líneas o razas genéticas separadas. Dado que las aves se crían principalmente para la producción de carne eficiente, la producción de huevos puede ser un reto.
2. Incubadoras: Las incubadoras toman los óvulos fertilizados, los incuban, y producen *pollitos de día*.
3. Granjas de crecimiento: Los Pollitos de Engorde son entregados a las granjas de crecimiento. Cuando las aves están maduras, son destinadas a la comercialización como *Pollos de Engorde en pie* o beneficiadas y transformadas en productos industriales.

El ciclo productivo de la cadena de valor de carne en Perú comienza con la cría de abuelos (ver Figura 2), importados principalmente de EE.UU, Europa, y en menor medida de Brasil, a partir de los cuales se obtiene la generación de padres (i.e., aves reproductoras de los Pollos de Engorde). Los padres reproductores tienen un período de crianza seguido de un periodo de incubación. Los stocks de abuelos y padres constituyen bienes de capital de la producción primaria. Los pollos son enviados a las granjas de engorde para luego ser trasladados para los puntos de acopio o para las plantas de beneficio (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Argentina, 2016).

El procesamiento industrial comienza con la matanza del Pollo de Engorde en camal para la transformación industrial básica. Luego se derivan distintos procesamientos de la carne de pollo que dan origen a productos como pollo entero, trozado, deshuesado, o bien alimentos congelados precocidos con mayor valor agregado. El margen de desperdicios de la industria de carne aviar es muy bajo puesto que además de la carne, se comercializan diversos subproductos no comestibles como harinas o aceites a partir de la transformación de los desechos de la faena (e.g., plumas, vísceras, sangre, grasa, etc.). Estos subproductos resultan materia prima para la industria de alimentación animal (e.g., saborizantes y harinas para alimentos de mascotas, harinas para concentrados, alimentos para acuicultura, etc.) (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Argentina, 2016).

1.2 Conclusiones

El porcentaje de Pollos de Engorde en pie (85%) versus Pollos de Engorde beneficiados (15%) que se comercializan en Perú es atípico en relación con los demás países de la región y otros países desarrollados; el mismo que está directamente relacionado con la fuerte presencia del canal tradicional, el cual predomina en las categorías de consumo del mercado peruano. Esta condición no favorece el desarrollo de productos de mayor valor agregado al predominar la venta de Pollo de Engorde en pie (i.e., pollo vivo); que a su vez crea las condiciones para un manejo de bajo nivel sanitario de la carne que puede repercutir en problemas de salud para los consumidores.

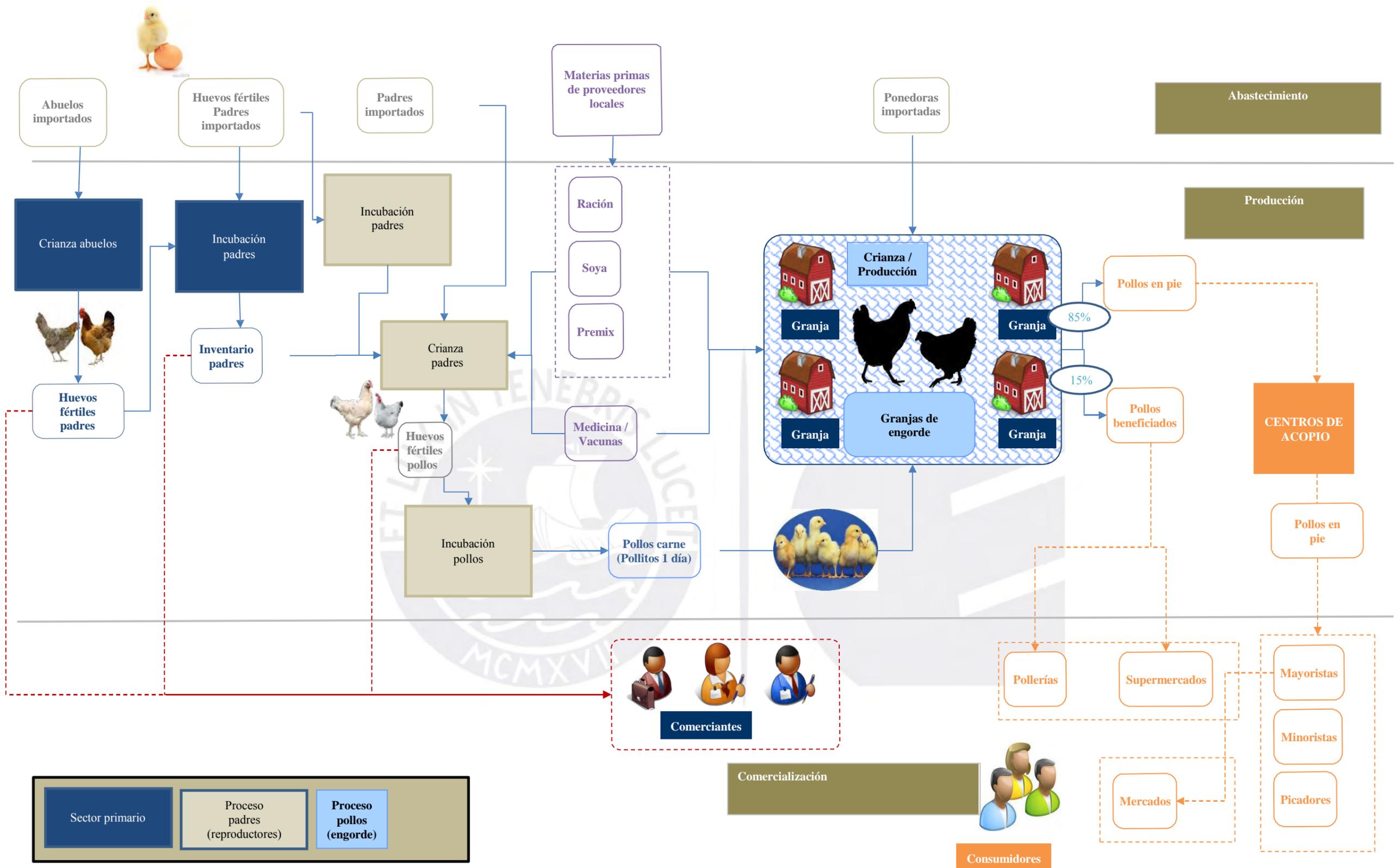


Figura 2. Cadena de valor para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Tomado de "Investigación de Mercado Interna: Unidad de Salud Animal," por Boehringer Ingelheim Perú, 2017, p. 7, Lima, Perú: Autor; y de "Poultry Solution Brochure [Folleto de Soluciones Avícolas]," por IBM Corporation, 2012, p. 2, Lima, Perú: Autor.

La cadena de valor es ciertamente horizontal y extensa, al tener diversos actores como productor, distribuidor, mayorista, y minorista, los cuales a su vez tienen baja integración y visibilidad total del proceso; lo que genera una alta presión sobre el precio y los márgenes del productor. Asimismo, genera dificultades de eficiencia y de reacción ante factores externos a la misma como la subida del precio del maíz, soya, o el efecto de fenómenos climatológicos.

El bajo valor agregado de la cadena reduce el poder de negociación y los márgenes en la comercialización de los productos. El impacto de factores externos antes mencionados es mayormente absorbido por los productores menores al inicio de la cadena, generando pérdidas y mermando su capacidad de inversión en equipos de alta tecnología y control sanitario.

El Subsector del Pollo de Engorde, genera en el Perú 450,000 empleos, con alrededor de 52 empresas, que alcanzan niveles de ventas del orden de los S/.8,100 millones y márgenes de alrededor del 3.00%.

La legislación concerniente a comercialización y control sanitario durante el proceso productivo deja diversas interrogantes o ambigüedades para que se generen distorsiones en el mercado en cuanto a precios y condiciones de venta. Esta situación hace que los márgenes para el productor sean reducidos y la producción siempre esté en riesgo debido a enfermedades producidas por diferentes agentes, puesto que las autoridades no hacen un control exhaustivo de los procesos sanitarios en todas las empresas.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú tiene un importante potencial de crecimiento y desarrollo si se consideran los retos de mejora en la introducción de la tecnología y control sanitario, así como de la mejora de los canales modernos de comercialización que tienen una necesidad cada vez mayor de productos cárnicos de mayor valor agregado.

2.1 Antecedentes

En el Perú el consumo anual per cápita para 2008-2009 de Pollo de Engorde fue de 17.7 kg por persona; de gallina fue 0.6 kg; de carne de otras aves como carne de pato, pavo, y codorniz principalmente fue 0.4 kg; y de otras aves de corral fue 0.6 kg (INEI, 2012). Actualmente, el consumo anual per cápita de Pollo de Engorde es de 28 kg por persona, habiéndose incrementado en más de 58% en los últimos ocho años, según la APA (como se citó en Castro, 2016). En la producción de aves, se ha experimentado un crecimiento anual promedio de alrededor de 11% en los últimos años, según la APA (como se citó en “Consumo per Cápita,” 2009). Según el Sitio Avícola (2016), en 2013, el Perú ocupó el séptimo lugar en el ranking de producción de Pollo de Engorde en América con 1,203.2 mil t, cercano a Venezuela que se ubicó en el sexto lugar con 1,273.0 mil t, a Colombia que ocupó el quinto lugar con 1,276.8 mil t, y a Argentina que ocupó el cuarto lugar con 1,779.1 mil t, como se muestra en la Tabla 4.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) fue creado mediante Ley 9711 del 31 de diciembre de 1942 en el Gobierno del Dr. Manuel Prado Ugarteche (MINAGRI, 2015a). Este ministerio es la entidad del Estado, responsable de la ejecución de las políticas nacionales agrarias (MINAGRI, 2015b) que se encuentran alineadas con las políticas y objetivos estratégicos del Poder Ejecutivo. Dentro de estas políticas y objetivos estratégicos están contenidos los lineamientos y objetivos que contribuyen con el fortalecimiento y desarrollo del sector avícola.

Tabla 4

Producción de Carne de Pollo de Engorde en América (Miles t en Peso Eviscerado)

País	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013
EUA	13,947.0	16,046.3	16,338.1	16,974.0	17,114.0	17,183.0	17,546.1
Brasil	5,990.6	7,890.1	9,968.9	10,733.0	11,476.3	11,588.1	12,435.5
México	1,819.4	2,432.0	2,632.4	2,675.8	2,758.0	2,785.6	2,801.3
Argentina	957.0	1,008.9	1,500.2	1,597.4	1,648.2	1,664.2	1,779.1
Colombia	506.6	764.0	1,026.8	1,067.4	1,075.7	1,113.7	1,276.8
Venezuela	664.6	736.4	891.1	1,077.5	1,164.1	1,212.2	1,273.0
Perú	540.8	656.5	965.6	1,021.0	1,085.4	1,172.2	1,203.2
Canadá	900.0	998.0	964.8	971.6	969.6	979.7	992.3
Chile	380.4	457.4	513.8	503.7	555.1	565.4	576.6
Bolivia	133.9	183.0	318.9	380.8	373.3	373.3	376.5
Ecuador	191.0	205.3	304.6	334.1	325.0	325.0	335.0
República Dominicana	209.6	296.3	320.7	330.5	270.3	249.3	269.5
Guatemala	133.4	137.2	170.9	161.4	162.0	170.0	171.8
Honduras	74.0	139.0	143.6	130.7	144.6	153.2	153.5
Panamá	80.2	92.5	116.2	123.5	133.5	141.6	143.8
El Salvador	85.5	110.3	109.4	118.9	125.8	126.9	131.8
Nicaragua	45.7	70.2	87.3	90.1	88.0	75.7	111.0
Costa Rica	72.8	98.7	112.8	112.2	107.0	113.3	108.4
Jamaica	76.8	99.8	104.2	102.2	100.7	102.2	103.8
Trinidad/Tobago	38.7	56.7	57.9	64.8	63.6	65.2	66.3
Puerto Rico	59.6	49.6	52.2	55.0	58.0	58.0	58.0
Uruguay	56.5	51.8	72.6	68.9	85.1	84.1	43.7
Cuba	73.4	29.5	33.2	33.6	35.4	37.5	34.7
Guayana	11.8	22.7	27.1	24.8	25.5	30.3	29.2
Paraguay	30.1	40.7	23.3	20.8	20.5	25.2	25.0
Belice	8.5	13.7	12.8	13.5	13.5	14.2	15.8
Barbados	11.4	16.0	15.1	14.7	15.0	15.4	15.4
Surinam	4.0	6.4	9.2	11.2	10.0	10.8	7.9
Haití	7.9	7.7	7.9	8.1	8.2	7.7	7.7
Bahamas	4.5	5.8	6.1	6.2	6.3	6.4	6.6
Santa Lucía	0.4	0.7	1.4	1.4	1.5	1.5	1.5
Guadalupe	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Martinica	1.1	0.7	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4
Guayana Francesa	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
San Vicente/Granadinas	0.3	0.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Granada	0.3	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4
Antillas Holandesas	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Dominica	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Bermuda	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Islas Vírgenes EUA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Montserrat	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
San Cristóbal/Nieves	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
América	27,120.6	32,727.4	36,913.9	38,834.0	40,024.1	40,451.0	42,105.5

Nota. Adaptado de “Tendencias Avícolas Mundiales 2016: América Representa el 44 por Ciento de la Producción Mundial de Pollo,” por El Sitio Avícola, 2016. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2866/tendencias-avcolas-mundiales-2016-america-representa-el-44-por-ciento-de-la-produccion-mundial-de-pollo/>

El gremio institucional del sector avícola es la Asociación Peruana de Avicultura (APA), la misma que fue fundada el 20 de junio de 1938 (“APA Celebró,” 2017). La APA (s.f.-a) tiene por misión alcanzar objetivos comunes entre sus asociados para contribuir con el desarrollo del país a través de la avicultura y como visión posicionarse como un gremio líder que facilite y promueva la avicultura nacional en el mercado mundial. Actualmente cuenta con más de 10 de asociados (APA, s.f.-b), entre los cuales están las principales empresas avícolas del país y; más de 20 asociados colaboradores (APA, s.f.-c), entre los que se encuentran las principales empresas de productos veterinarios avícolas, así como empresas comercializadoras de alimentos para aves.

2.2 Visión

Considerando que a la fecha, el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú muestra márgenes ajustados de rentabilidad, y que principalmente la comercialización de sus productos se efectúa en el ámbito local, se espera que para 2028 sea un subsector internacional, exportando productos con altos estándares de calidad.

2.3 Misión

Ofrecer productos derivados del Pollo de Engorde al mercado internacional con mayor valor agregado, controles sanitarios eficientes, generando empleo formal y bien remunerado, con cortes diferenciados, empaque, y presentación; garantizando la calidad del mismo y la inocuidad alimentaria; desarrollando la cadena de valor de la industria, haciéndola más rentable y sostenible; incentivando la inversión de la empresa privada, y de la banca de inversión; y viabilizando el desarrollo tecnológico dentro de un marco de ética y mejores prácticas empresariales.

2.4 Valores

1. Responsabilidad social: Contribuir con el bienestar de la población a través la producción de Pollos de Engorde con altos valores nutricionales y sanitarios, permitiendo la mayor cobertura de mercado en beneficio de la población con menores recursos económicos;

2. Innovación: Introducir mejoras genéticas continuas impulsando la producción de Pollos de Engorde;
3. Integridad: Producir con los mejores estándares de calidad, desarrollo de controles sanitarios periódicos, y búsqueda de cadenas formales de distribución;
4. Compromiso: Conciencia de la importancia de ofrecer Pollos de Engorde de la mejor calidad y la necesidad de incorporar mayor valor agregado para que este producto llegue a la población con los costos de producción más competitivos en cada campaña; y
5. Honestidad: Virtud consistente de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, y justo.

2.5 Código de Ética

1. Garantizar la calidad de todos los productos;
2. Respeto a la legalidad y normatividad vigente;
3. Cumplimiento y respeto de las normas laborales;
4. Trato respetuoso y no discriminatorio;
5. Respeto a la confidencialidad de la información entre empresas;
6. Transparencia de la información al consumidor;
7. Reciprocidad para mantener un comportamiento ético empresarial con los proveedores y consumidores;
8. Diversidad laboral, trato imparcial y justo;
9. Respeto al medioambiente mediante la implementación de procesos sostenibles; y
10. Cadena de suministro responsable por parte de proveedores, contratistas, e intermediarios.

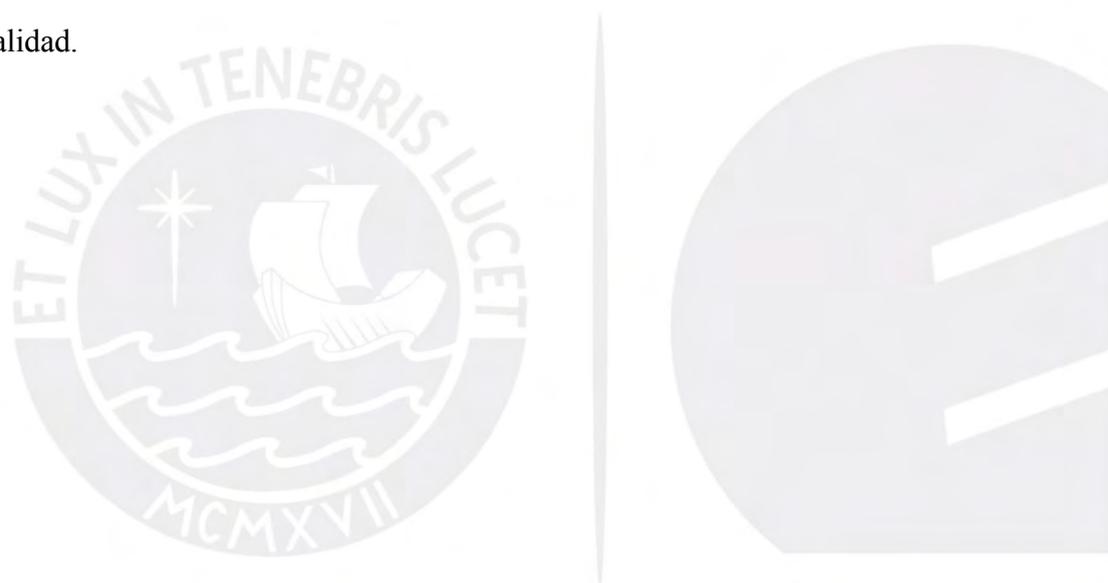
2.6 Conclusiones

En los últimos años la producción de Pollo de Engorde ha experimentado un crecimiento anual promedio de 11%, asegurando una tendencia creciente a futuro que es coherente con el crecimiento poblacional.

El MINAGRI es el ente rector del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, cuyas políticas y objetivos estratégicos contienen los lineamientos y objetivos que contribuyen con el fortalecimiento y desarrollo del sector avícola.

La Asociación Peruana de Avicultura (APA) es el gremio representativo que tiene objetivos comunes entre sus asociados y que tiene por propósito contribuir con el desarrollo del país promoviendo la avicultura nacional.

Para 2028, se espera que el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú se convierta en una industria internacional, logrando exportar a países principalmente localizados en el Sudeste Asiático, ubicándola entre las cinco mayores industrias productoras de Latinoamérica, haciéndola rentable para toda la cadena productiva, y desarrollando empleos de calidad.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo presenta un análisis del entorno internacional y de los factores externos que pueden afectar el desarrollo del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, identificando las oportunidades a capitalizar y amenazas a mitigar. Adicionalmente, se realiza un análisis del entorno competitivo en relación a factores clave de éxito (FCE), identificando fortalezas y debilidades del segmento en Perú y sus competidores. Finalmente, por medio de un análisis referencial, se contrastan las capacidades de dicho segmento con referentes mundiales (proceso de *benchmarking*) (D'Alessio, 2015).

3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

De acuerdo con la Teoría Tridimensional de las Naciones de Hartmann (1978), se definen tres aspectos importantes a evaluar relacionados con el Proceso Estratégico: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales son establecidos por el Estado y buscan la estabilidad y desarrollo del país o protegerlo frente a los demás Estados. En relación a su importancia o intensidad, estos pueden ser de cuatro categorías: (a) *supervivencia*, críticos, y de alta relevancia para el país; (b) *vitales*, relevantes, y cuya no ejecución genera daños peligrosos; (c) *mayores*, importantes, o primordiales; y (d) *periféricos*, importantes pero con consecuencias marginales; y en relación a los demás Estados, estos pueden ser intereses: (a) *comunes* u (b) *opuestos*.

De acuerdo con el *Resumen de la Política General de Gobierno Hacia el Bicentenario* del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), se definen políticas e intereses nacionales agrupados en cuatro ejes estratégicos (CEPLAN, 2016):

1. Oportunidades, inversión social, agua, e infraestructura: Incluye lograr: (a) un mejor nivel educativo, (b) salud centrada en las personas, (c) reducción de anemia y desnutrición, (d) accesos a servicio de agua potable y desagüe, (e) servicios básicos e infraestructura, (f) programas sociales de calidad, y (g) promoción de la cultura.

2. Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción: Se consideran: (a) la seguridad ciudadana, (b) la lucha contra el narcotráfico, (c) la reforma del sistema de administración de justicia, y (d) la libertad contra la corrupción.
3. Empleo, formalización, y reactivación de la economía: Incluye básicamente: (a) la generación de impulsores internos de crecimiento, (b) empleos formales con beneficios sociales, (c) plan de pensiones dignos, (d) reformular el proceso de inversiones públicas, (e) reducción de la brecha de infraestructura social, (f) recaudación pública simple y eficiente, (g) agricultura próspera y sostenible, (h) proveer oportunidades para micro emprendedores, (i) expansión del comercio exterior, (j) sostenibilidad ambiental, y (k) el ingreso del Perú a la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).
4. Acercamiento del Estado al ciudadano: Considera mayormente: (a) la modernización del Estado, (b) servicios públicos preparados y comprometidos, (c) el fortalecimiento de la descentralización, y (d) el fortalecimiento y mejora de la gestión de conflictos sociales.

En la Tabla 5 se presentan los intereses nacionales, destacando los países que comparten intereses con el signo (+) y aquellos que tienen intereses opuestos con el signo (-). Dichos países se eligieron por tener una relación económica, política, o geográfica con el Perú.

Analizando los principales intereses del país, se puede destacar la búsqueda por la reactivación y la formalización de la economía, puesto que representa una oportunidad importante para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, considerando que existe alta informalidad en el canal tradicional, lo cual impide que el modelo de distribución sea más rentable para el productor. Por otro lado, el ingreso a la OCDE promovería acuerdos en reglas de operación de cooperación internacional con los países miembro (i.e., EE.UU., Canadá, México, Suiza, y Chile) y socios de la OCDE (i.e., China y Brasil), beneficiosos para la industria en estudio en relación a importaciones de materias primas, tecnología, y

oportunidades crecimiento en las exportaciones. El desarrollo de la infraestructura del país en términos de transporte y construcción de carreteras de penetración, es también una oportunidad de mejora para esta industria, considerando que la cadena de valor de ella es prácticamente horizontal y se inicia en granjas ubicadas en el interior del país, con difícil acceso.

Tabla 5

Matriz de Interés Nacional (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Oportunidades, inversión social, agua, e infraestructura: Educación, salud, servicios básicos, infraestructura, y programas sociales			EE.UU. (+) China (+) Japón (+) Brasil (+) Chile (+)	
2. Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción: Seguridad ciudadana, lucha contra el narcotráfico, reforma del sistema de justicia, y anticorrupción		Brasil (+) EE.UU. (+) Colombia (+)	Alemania (+) España (+) China (+)	Chile (-)
3. Empleo, formalización, y reactivación de la economía: Impulsores de crecimiento, expansión del comercio exterior, promoción de las industrias, y sostenibilidad		China (+) EE.UU. (+) Suiza (+) Canadá (+) Brasil (+) México (+)	Chile (+) Colombia (+) Ecuador (+) España (+) Alemania (+) Países Bajos (+) Bolivia (+) Corea del Sur (+)	
4. Acercamiento del Estado al ciudadano: Modernización del Estado, servicios públicos, descentralización, gestión de conflictos sociales, e ingreso del Perú a la OCDE.			EE.UU. (+) China (+) Japón (+) México (+) Chile (+)	

Nota. (+) Intereses comunes; (-) Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional indica la capacidad de un país para lograr sus intereses nacionales. En esa línea, para analizar el potencial del Perú buscando identificar sus fortalezas y debilidades, se analizan los siete factores que fueron definidos por Hartmann (1978): (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. En 2016 el Perú ocupó el puesto 42 en tamaño de población en el ámbito mundial y el puesto 8 en América, según el INEI (como se citó en “INEI: Población Peruana,” 2016). Se estimó que para 2021 superará los 33 millones de habitantes y para 2050 la población llegará a los 40 millones (INEI, 2016a). La población proyectada en Perú para 2016 fue 31'488,625 habitantes, con un alto grado de concentración en la costa peruana (54.6% de acuerdo con el censo de 2007), siendo los departamentos con mayor porcentaje de habitantes: (a) Lima, (b) La Libertad, (c) Piura, (d) Cajamarca, y (e) Puno; destacando la Provincia Constitucional del Callao por su alta densidad poblacional (INEI, 2015a). La tasa de crecimiento de la población económicamente activa (PEA) mantendría su proceso de desaceleración histórica mostrado en la Figura 3, desde 1.6% en 2007 hasta 1.1% para 2017, debido principalmente a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil, y un incremento en la población adulta (INEI, 2016; “INEI Proyecta,” 2016).

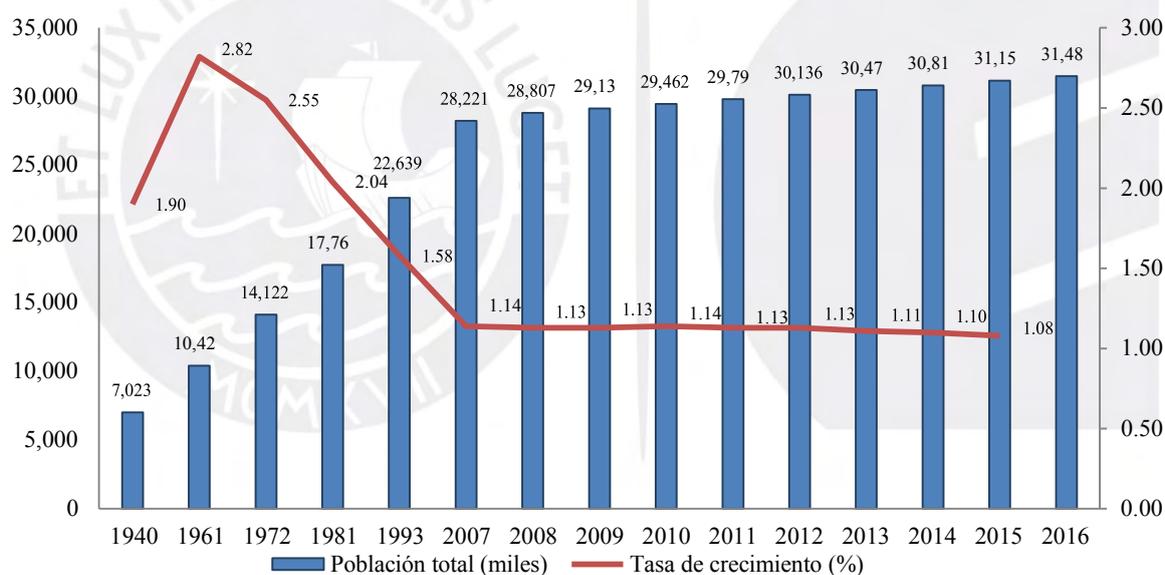


Figura 3. PEA a enero de 2017.

Tomado de “Síntesis Estadística 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b, p. 131. Lima, Perú: Autor.

La distribución de población por edad, como se muestra en la Figura 4, tiende a experimentar un progresivo y continuo incremento en la población adulta y una homogenización en los tramos más jóvenes; lo cual refleja los cambios en comportamientos sociales y económicos de la población (INEI, 2015b).

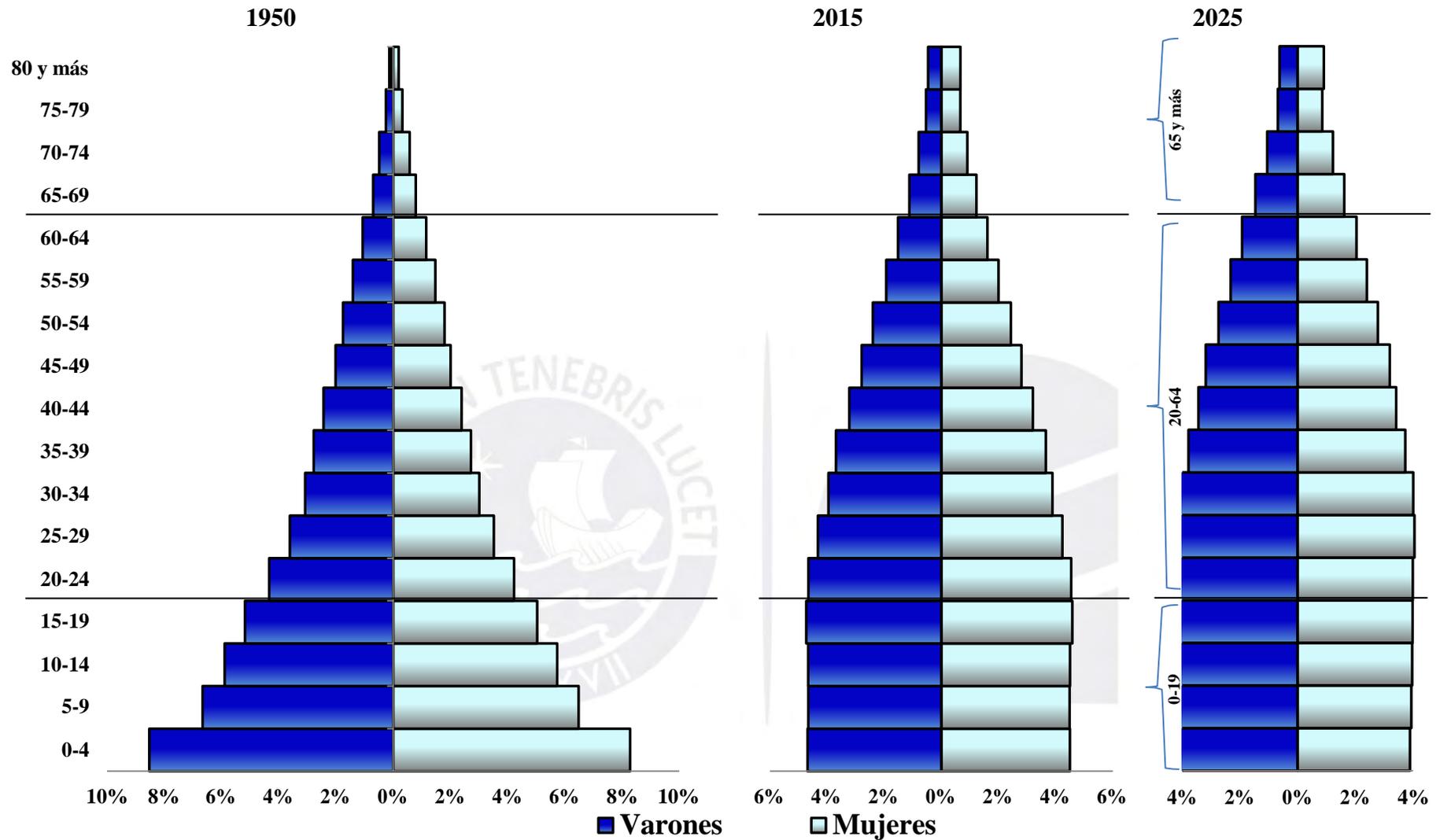


Figura 4. Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, y 2025.

Tomado de "Estado de la Población Peruana 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 6. Lima, Perú: Autor.

El país presenta un importante potencial relacionado al aspecto demográfico, puesto que desde el punto de vista de la distribución de la PEA, existen consumidores para asegurar el mercado y; desde el punto de vista de la población joven, esta impulsará el crecimiento económico.

Geográfico. Según el Ministerio de Defensa (MINDEF), el Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de Sudamérica y limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile, y al oeste con el océano Pacífico con un litoral de 3,080 km y un dominio marítimo que se extiende hasta 200 millas. En el Perú se pueden distinguir tres regiones naturales (a) la costa, mayormente desértica y estrecha, atravesada por 52 ríos que forman valles sumamente productivos y que representa el 11% de la extensión; (b) la sierra, conformada por la cordillera de los Andes que ejerce alta influencia en el clima, relieve, y recursos naturales hídricos, animales, vegetales, y minerales, y representa el 30% de la superficie del país; y por último (c) la selva, en gran parte inexplorada, cubierta por densos bosques tropicales y espesa vegetación, presenta amplia biodiversidad y es fuente de recursos hídricos, energéticos, y minerales, y representa el 59% de la extensión del país. El Perú tiene un potencial geográfico que genera oportunidades como: (a) país pivote comercial y de comunicaciones de Sudamérica; (b) desarrollo de infraestructura portuaria; (c) potencial proyección geopolítica bioceánica a través del río Amazonas, entre otros y (d) presencia en la Antártida (MINDEF, 2015). De acuerdo con el censo agropecuario de 2012, en la región natural de la costa se encontraba el 94.4% del total de Pollos de Engorde, mientras que en la selva el 4.3%, y la sierra participaba del 1.3% del total nacional (INEI, 2016a).

Económico. En los últimos años el PBI del país ha presentado un crecimiento constante (BCRP, 2016a), como se muestra en la Figura 5.

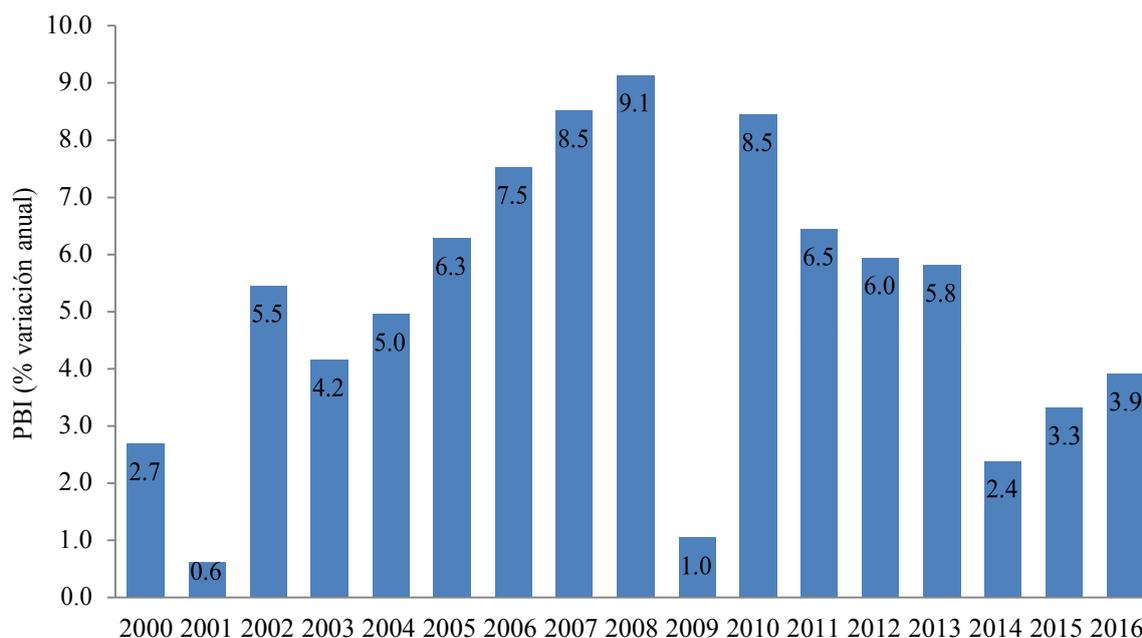


Figura 5. Variación porcentual anual del PBI peruano 2000-2016.

Adaptado de “Producto Bruto Interno 1950-2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_05.xls

Al inicio de 2017, el país enfrentó el impacto de retrasos en megaproyectos de infraestructura en el contexto de casos de corrupción y los impactos negativos del fenómeno de El Niño que, a pesar de las medidas del Gobierno para impulsar la inversión pública, se reflejaron en el cambio de las estimaciones de crecimiento del PBI proyectadas para el fin de 2017 pasando de 4.3% en diciembre de 2016 a 3.5% en marzo de 2017 y, finalmente 2.8% en agosto de 2017 (BCRP, 2016b, 2017b; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017).

La economía peruana se encuentra en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política macroeconómica contracíclica, la disipación de las situaciones adversas del inicio del año, y una mejora en el contexto internacional. De esta forma, se espera un crecimiento del 2.8% del PBI en 2017 y un 4% en 2018, consolidándose en ese valor para el período 2019-2021, buscando mejorar aun la situación a través de mejoras administrativas, calidad regulatoria, mayor formalización y promoción de la competencia, e incremento en la inversión en infraestructura. Para 2018 se proyecta que la economía acelerará su ritmo de crecimiento principalmente debido a: (a) la ejecución de el plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos, (b) la gradual recuperación de la

inversión privada, (c) la recuperación de la demanda interna, y (d) los importantes proyectos de infraestructura, reiniciando así el círculo virtuoso de mayor inversión, empleo, y consumo (MEF, 2017), como se muestra en la Figura 6.

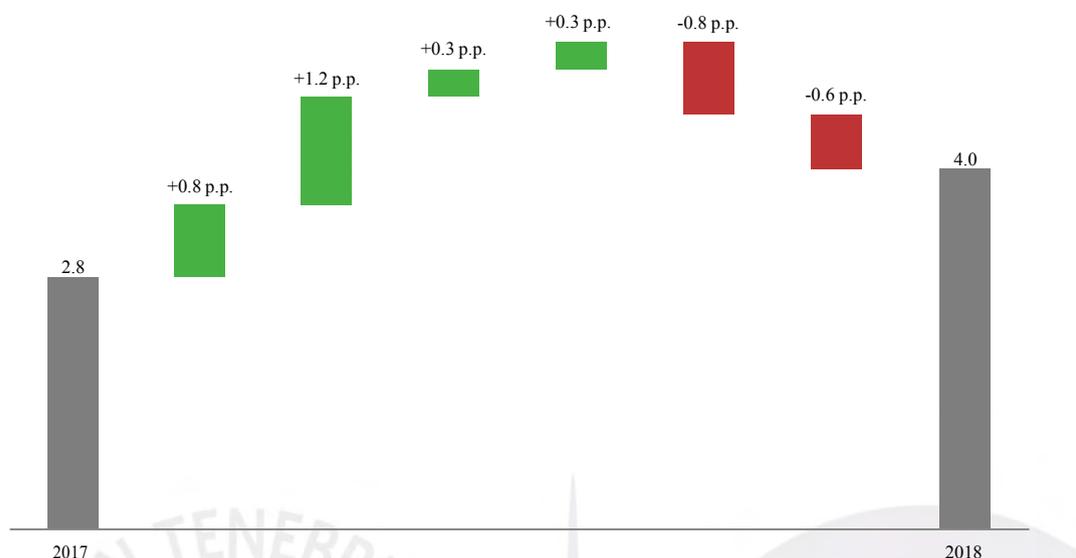


Figura 6. Cambio en el crecimiento del PBI 2017-2018.
p.p. = puntos porcentuales. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017, p. 44. Lima, Perú: Autor.

El potencial y las perspectivas de crecimiento económico del país generan un entorno favorable para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, considerando principalmente las inversiones en infraestructura, la reactivación y aceleración del consumo, y el crecimiento en la economía mundial de los socios de negocio principales.

Tecnológico/científico. Según el Foro Económico Mundial (FEM) e INSEAD, el desarrollo tecnológico y científico es una de las capacidades clave con que debe contar un país que desea explotar su máximo potencial y ser competitivo en un mundo cada vez más globalizado. Sin embargo, el Perú ocupa el puesto 90 dentro del *Informe Global de Tecnología de la Información 2016*, presentando las mayores desviaciones con respecto al promedio de los países de ingresos medio-alto en los pilares: (a) ambiente político y regulatorio, (b) capacidad de gasto, (c) habilidades, y (d) consumo individual de tecnología (FEM & INSEAD, 2016), como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Índice de Disponibilidad de Red

Pilar	Descripción de pilar	Ranking
	Índice de disponibilidad de red	90
1	Ambiente político y regulatorio	118
2	Clima de negocios e innovación	70
3	Infraestructura	72
4	Capacidad de gasto	95
5	Habilidades	94
6	Consumo individual	93
7	Consumo empresarial	91
8	Consumo gubernamental	74
9	Impacto económico	88
10	Impacto social	72

Nota. Tomado de “The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy [El Reporte Global de Tecnología de Información 2016: Innovando en la Economía Digital],” por el Foro Económico Mundial (FEM) & INSEAD, 2016, p. 158. Ginebra, Suiza: Autor.

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la problemática del Perú para la generación de conocimiento científico-tecnológico se debe principalmente a que los resultados de investigación en el país no responden a las necesidades sociales, económicas, y ambientales. Esto se debe a la escasa vinculación de los centros de investigación con las necesidades antes mencionadas, a los bajos incentivos para proteger la propiedad intelectual, bajos incentivos para la promoción de la investigación, falta de masa crítica de investigadores, y los bajos niveles de calidad de los centros de investigación y laboratorios (CONCYTEC, 2016).

El Perú tiene una tarea pendiente en cuanto al incentivo y promoción del desarrollo científico-tecnológico e innovación, proyectándose siempre al desarrollo de cualquiera de sus industrias, entre ellas la avícola y su Subsector del Pollo de Engorde, si desea incrementar su capacidad de generar productos de mayor valor agregado y controlar el riesgo de enfermedades de la población de aves, no solo en las granjas de los grandes productores, sino de los medianos y pequeños también.

Histórico/sociológico. El Perú es un país que, como otros países latinoamericanos, pasaron por Gobiernos militares debido al descontento de la población por el mal manejo económico y la redistribución de la riqueza. El Gobierno militar en el Perú se dio entre 1968 y 1980 y estuvo encabezado por Juan Velasco Alvarado, quien dio golpe de Estado al entonces presidente democrático Fernando Belaunde Terry. Entre los hitos más importantes del Gobierno militar se encuentra la Reforma Agraria, la cual se implementó a partir de 1969 y que tuvo como objetivo transformar el panorama social del país, redistribuyendo la propiedad de la tierra a través de la expropiación de la tierra para posteriormente entregársela a los campesinos y pequeños agricultores. La Reforma Agraria impactó negativamente en la producción y eficiencia del sector agrario y afectó sensiblemente el patrimonio de diversas empresas agrícolas dueñas de los terrenos expropiados e incrementó hasta cinco veces la deuda pública nacional según el Instituto Peruano de Economía (IPE) (como se citó en Ragas, 2009). En 1980 el Perú eligió democráticamente a Fernando Belaunde Terry como presidente. En ese entonces, el Perú vivía tiempos de crisis económica, concentración de la riqueza, una excesiva burocracia estatal, y un descontento social notorio. Fue en ese momento que surgió el movimiento terrorista Sendero Luminoso, cuyos objetivos eran: (a) subvertir el orden político constituido, (b) destruir el orden constitucional, y (c) tomar el poder por la fuerza (Tramontana, 2004). La lucha contra el terrorismo en el periodo 1980-2000 acarreó décadas de retroceso económico, dejando tasas de hiperinflación de hasta 7,000%, y dejó según la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), un saldo de 69,280 muertos (CVR, 2003). Otra de las consecuencias del terrorismo, que principalmente operó en la sierra del país atacando a sus poblaciones, fue la migración hacia la región costa entre las décadas de los ochenta y noventa, especialmente a Lima. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (como se citó en Hurtado, 2015), este fenómeno migratorio trajo consigo pujanza económica, la cual se ve reflejada en la formación de la clase media peruana que, entre 2005 y 2014 quintuplicó su tamaño, pasando de representar el 11.9% de la población al 50.6%.

Esta secuencia de hechos, entre otros, ha generado que hoy en día el Perú sea un país centralizado, es decir con las economías más grandes en las ciudades de la costa, con una población de corte multirracial, multicultural, migrante, o descendiente de migrantes de la sierra, y con una clase media creciente, aunque en los últimos años en desaceleración pero aún determinante para la economía del país.

Organizacional/administrativo. El Estado peruano es democrático, que se encuentra organizado por tres poderes, los cuales son completamente autónomos y se dividen las funciones de la siguiente manera: (a) Poder Ejecutivo, el cual está representado por el Consejo de Ministros y dependiente de la Presidencia de la República, que se encarga de coordinar las políticas públicas en los tres niveles de Gobierno y las relaciones con los demás poderes del Estado, de manera eficiente y eficaz (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], s.f.); (b) Poder Legislativo, representado por el Congreso de la República, el cual se encarga de representar, legislar, y ejercer control parlamentario, en defensa de la ciudadanía y de la gobernabilidad del país; y para una mejor ejecución de sus funciones, mantiene constante comunicación con la ciudadanía y hace seguimiento a las políticas públicas en los tres niveles del Estado (Congreso de la República del Perú, s.f.); y (c) Poder Judicial, el cual se encarga de administrar la justicia en el país, de acuerdo con la *Constitución Política del Perú*, garantizando la seguridad jurídica, para contribuir al Estado de derecho, al mantenimiento de la paz, y al desarrollo social (Poder Judicial del Perú, s.f.). El accionar conjunto de los tres poderes del Estado son fundamentales para impulsar el desarrollo económico-social y que este vaya coordinado con las necesidades de la ciudadanía, en un marco de seguridad jurídica, la cual a su vez es crítica para convertir y mantener al Perú como un país atractivo para la inversión privada.

Militar. Las Fuerzas Armadas en el Perú están compuestas por: (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, y (c) la Fuerza Aérea; ellas se encuentran bajo el mando del presidente de la República a través del MINDEF, el cual coordina y ejecuta las políticas de defensa a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA). Según el MINDEF (s.f.), este

último tiene como misión dirigir la política de defensa nacional en el campo militar para que las Fuerzas Armadas garanticen permanentemente la independencia, soberanía, e integridad territorial de la República. Las principales funciones de las Fuerzas Armadas en el Perú son:

1. Ejército del Perú: Organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas a la nación y proteger al Perú de ataques contra su independencia y soberanía territorial;
2. Marina de Guerra del Perú: Ejercer vigilancia y protección de los intereses nacionales en los ámbitos marítimo, fluvial, y lacustre; asumir el control del orden interno y coadyuvar en el desarrollo económico y social del país; con el fin de garantizar su independencia y soberanía territorial (Marina de Guerra del Perú, s.f.); y
3. Fuerza Aérea del Perú (FAP): Emplear el poder aeroespacial en la defensa del Perú de sus amenazas y la protección de sus intereses, en el control del orden interno, en el desarrollo económico y social; con el fin de contribuir y garantizar su independencia, soberanía territorial, y el bienestar general de la nación (FAP, s.f.).

Es importante comprender que en el ámbito militar peruano, las Fuerzas Armadas no solo son responsables de defender los intereses y la soberanía nacional de ataques externos, sino de mantener el orden interno y asistir a la población en caso de desastres y emergencias nacionales para una recuperación inmediata. De esta manera, las Fuerzas Armadas tienen un rol activo en el desarrollo económico y social de la nación.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior; es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales que indican cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio 2015).

Influencia de terceras partes. El Perú tiene sólidas relaciones internacionales y mantiene una buena imagen internacional desde su reinsertión al mercado internacional a partir de la primera mitad de la década de los noventa. En cuanto a las relaciones bilaterales,

el primer socio comercial del Perú es China, con un intercambio comercial que al cierre de 2016 alcanzó US\$7,257 millones. Asimismo, actualmente china mantiene inversiones en el Perú por un valor aproximado de US\$14,000 millones, según la consejera económica y comercial de la Embajada de la República Popular China, Hao Qinmei (como se citó en “China Se Ha Convertido,” 2016). La relación con China es fundamental para el Subsector del Pollo de Engorde, dado el potencial de consumo de su población. Por otro lado, EE.UU., la primera economía del mundo y segundo mayor socio comercial del Perú, es parte interesada en que las relaciones entre Perú y China no prosperen, aun cuando Perú es un destino pequeño para sus productos. La rivalidad entre ambos países no solo es económica sino político-ideológica. Es así que EE.UU. podría hacer sentir sus represalias a través de una eventual re-negociación del tratado de libre comercio (TLC) con el Perú.

Lazos pasados y presentes. Este principio menciona que el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones (D’Alessio 2015). Es así que se destacan los lazos del pasado con Chile, con quien más allá de la Guerra del Pacífico iniciada en 1879, une al país una historia reciente de conflictos como el de la delimitación marítima en 2008 y las continuas controversias por los productos peruanos que son comercializados por Chile como si fueran de ese país. Sin embargo, a pesar de ello según el canciller chileno Heraldo Muñoz (como se citó en “Relaciones con Perú,” 2017), el Gobierno actual del presidente Kuczynski, ha realizado esfuerzos por estrechar las relaciones bilaterales y crear una visión conjunta para el futuro. El primer paso fue la realización del primer gabinete binacional entre ambos países llevado a cabo en julio de 2017.

Contrabalance de intereses. Este principio sostiene que es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común (D’Alessio 2015). Precisamente, la relación del Perú con Chile es un caso de contrabalance de intereses dado que, a pesar de los conflictos del pasado y el riesgo latente de inversión chilena en sectores estratégicos para el Perú, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el intercambio

comercial entre ambos países se ha mantenido estable en los últimos años, alcanzando los US\$2,200 millones al cierre de 2016 (como se citó en “Intercambio Comercial,” 2017). Asimismo, las inversiones de Chile en Perú son de US\$17,000 millones y de capital peruano en Chile son de US\$11,000 millones, según señaló Pedro Pablo Kuczynski en el primer gabinete binacional Perú-Chile (como se citó en “PPK: Inversiones,” 2017).

Conservación de los enemigos. Este principio indica que en vista que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, se debe tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio y se pierde la estrategia, la innovación, entre otros (D’Alessio 2015). De la misma manera, el Perú compete con los países vecinos de la región por la conquista de los mercados más grandes del mundo como destino de sus productos. En el caso de la industria avícola y específicamente del Subsector del Pollo de Engorde y como se citó en (“Evolución de la Producción,” 2017), los principales productores de la región y potenciales competidores son: Brasil, México, Argentina, Colombia, y Chile, cuyas producciones de 2015 y 2016 se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7

Evolución de la Producción Nacional de Pollos de Engorde 2012-2016 (Millones de Pollos)

País	2015	2016
Argentina	880	705
Bolivia	180	180
Brasil	6,050	5,804
Chile	240	240
Colombia	730	711
Ecuador	230	230
Paraguay	70	66
Perú	673	690
Uruguay	28	25
Venezuela	351	263

Nota. Tomado de “Evolución de la Producción Nacional de Pollos de Engorde 2012-2016,” 2017, *Industria Avícola*, 64, 18. Recuperado de <http://www.industriaavicola-digital.com>

3.1.4 Influencia del análisis en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

El actual Gobierno en 2016 definió la política de intereses nacionales hacia el bicentenario (año 2021), la cual es importante considerar para buscar las coincidencias con la

estrategia definida para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. Los cuatro grandes ejes definidos por el Gobierno son: (a) oportunidades, inversión social, agua, e infraestructura; (b) seguridad ciudadana y lucha anticorrupción; (c) empleo, formalización, y reactivación de la economía; y (d) acercamiento del Estado al ciudadano. El análisis de la industria además permite reconocer los países con quienes se mantienen intereses en común para la búsqueda de alianzas estratégicas y esfuerzos comunes para el desarrollo de industrias estratégicas como la avícola y en particular del Subsector del Pollo de Engorde. Se destacan países como China, Japón, Canadá y México, entre otros, los cuales pueden constituir mercados destino para los productos peruanos o potenciales socios para el desarrollo conjunto de tecnologías y mecanismos de control sanitario.

El análisis de la industria permite reconocer además, la importancia de la costa para la producción de Pollos de Engorde, por sus condiciones climatológicas idóneas para la actividad, y del acceso directo al océano Pacífico a lo largo de una superficie costera de 3,080 km. El Perú se encuentra en un momento crucial para su futuro económico, al estar en fase de recuperación del crecimiento económico, luego de varios años de mantener las tasas de crecimiento más altas de la región. Será clave las reformas de Estado y políticas económicas que el Gobierno actual implemente para determinar el futuro inmediato de la economía y crecimiento de las industrias relevantes como la avícola.

El Perú se encuentra rezagado en cuanto a tecnología e innovación se refiere con respecto al mundo. Actualmente se encuentra en el puesto 90 en el ranking de desarrollo tecnológico, lo cual evidencia un riesgo de no poder generar ventajas competitivas para el impulso del Subsector del Pollo de Engorde, al ser la producción de los mismos una actividad con un uso importante de tecnología para la generación de valor agregado y control sanitario. La informalidad presente en las actividades económicas en el Perú, es una limitante histórica del país para el desarrollo de sus industrias. En particular en el Subsector del Pollo de Engorde, la informalidad ocurre en diversos aspectos, ya sea desde la comercialización de

vacunas réplicas que no proveen la protección adecuada a los pollos, hasta el canal de comercialización, como es el caso del *tradicional*, el cual comercializa únicamente pollos vivos, y está expuesto a riesgos sanitarios y concentra el 85% de la venta de pollos en el país.

En el proceso de planeamiento estratégico es importante hacer el análisis cardinal para anticipar posibles decisiones que pudieran tomar los países influyentes en el Perú con el fin de tener respuestas rápidas e introducir ajustes en el modelo del Subsector del Pollo de Engorde; ello se realiza a través del análisis de sus partes como son: (a) la influencia de terceras partes, como la de EE.UU, para la relación política-comercial Perú-China; (b) los lazos del pasado, con China que datan desde mediados del siglo XIX con los primeros inmigrantes chinos que llegaron al Perú entre 1849 y 1874 para trabajar en las plantaciones de azúcar y en las zonas costeras de explotación del guano; (c) el contrabalance de intereses, como se tiene con Chile en cuanto a historia e intercambio comercial; y (d) la conservación de los enemigos, como lo son el resto de países relevantes en la producción de pollos en la región, con los cuales es importante tener una visión conjunta pero a la vez construir ventajas competitivas con respecto a ellos.

3.2 Análisis Competitivo del País

Desde 1979, el FEM emite anualmente el *Global Competitiveness Report* [Informe Global de Competitividad], en el cual se incluye a las principales economías del mundo, incluyendo a Perú desde 1995. Cuenta con el apoyo local del Centro de Desarrollo Industrial (CDI), organismo que pertenece a la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). El informe busca medir los factores que impulsan la productividad y el crecimiento de los países, contrastando la competitividad sobre la base de 12 pilares importantes, como son: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación básica, (e) educación superior y capacitación, (g) eficiencia del mercado de bienes, (h) eficiencia del mercado laboral, (i) sofisticación de los mercados financieros, (j) disponibilidad tecnológica, (k) tamaño del mercado, (l) sofisticación empresarial, e (m) innovación (FEM, 2016a).

En la edición 2016-2017 de dicho informe se analizan 138 países, se precisa que Suiza por octavo año consecutivo, ocupa el puesto 1 como economía competitiva, luego Singapur (puesto 2), EE.UU. (puesto 3), Holanda (puesto 4), Alemania (puesto 5), Suecia (puesto 6), Reino Unido (puesto 7-pre *brexit*), Japón (puesto 8), Hong Kong (puesto 9), y Finlandia (puesto 10). Perú ocupa el puesto 67, escalando dos posiciones respecto del año anterior. En comparación con los países de Sudamérica, Perú ocupa la tercera posición después de Chile y Colombia. Respecto de los países de Latinoamérica y el Caribe, el país ocupa el puesto 6, detrás de Chile, Panamá, México, Costa Rica, y Colombia (FEM, 2016a). Asimismo, respecto al Índice de Competitividad Global (ICG), Perú descendió del puesto 61 que se mantuvo de 2012 a 2014 hasta el puesto 65 en el periodo 2014-2015, cayendo cuatro posiciones más hasta el puesto 69 en el periodo 2015-2016, para recuperarse hasta el puesto 67 (ver Tabla 8).

Tabla 8

ICG-Perú

Concepto	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Puntaje	4.3	4.3	4.2	4.2	4.2
Países	144	148	144	140	138
Posición Perú	61	61	65	69	67

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017 [El Informe Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016a, p. 294. Ginebra, Suiza: Autor.

Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter. En 1990, Porter presentó el modelo llamado Diamante de la Competitividad de las Naciones, el cual según su análisis, ayudaba a entender con claridad las cuatro fortalezas principales del poder nacional, que a su vez crean o generan ventajas competitivas para competir (D’Alessio 2015). A continuación, se elabora el modelo para el Perú, dándole mayor énfasis a los atributos que puedan generar ventajas competitivas para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Informe Global de Competitividad 2016-2017 (FEM, 2016a), contrasta la evolución de los principales factores del país, respecto la edición anterior (2015-2016), en la cual se observa una mejora en seis de los 12 pilares de competitividad, como son: (a) instituciones (de 116 a 106); (b) salud y educación básica (de 100 a 98); (c) educación superior y capacitación (de 82 a 80); (d) eficiencia del mercado laboral (de 64 a 61), (e) sofisticación de los mercados financieros (de 30 a 26); y (f) sofisticación empresarial (de 81 a 78). En el caso de la eficiencia del mercado de bienes y la innovación, se observan retrocesos de 60 a 65 y 116 a 119 respectivamente (ver Tabla 9).

Tabla 9

ICG-Perú 2016-2017

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia de mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Nota. Posición: Alto=1 a 60; Medio=61 a 80; Bajo 81 a 138. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017 [El Informe Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016a, p. 294. Ginebra, Suiza: Autor.

Se debe destacar que de los 12 pilares del radar del ICG 2016-2017, el Perú destaca en: (a) estabilidad macroeconómica, (b) salud y educación básica, (c) sofisticación de los mercados financieros, y (d) tamaño de mercado. Por otro lado, Perú está por debajo de Latinoamérica y el Caribe en cuanto a disponibilidad tecnológica (ver Figura 7).

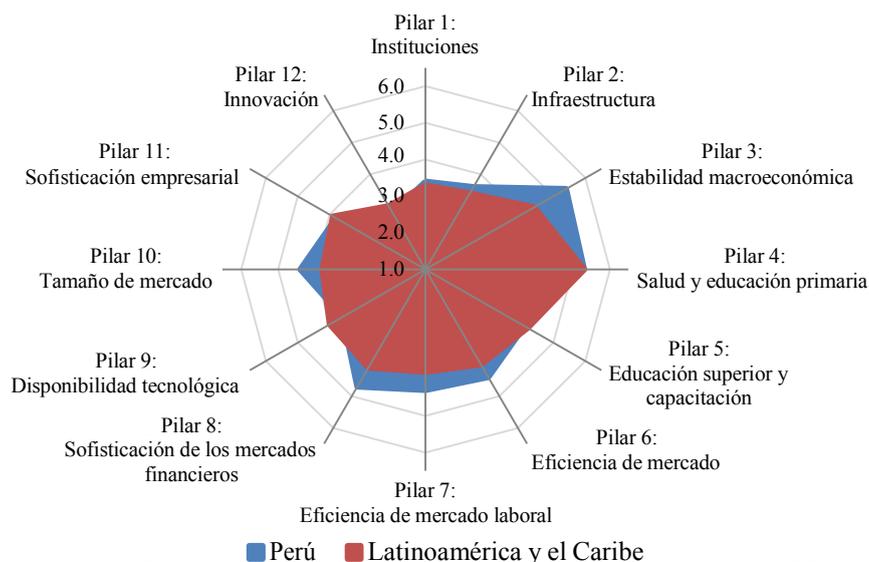


Figura 7. Radar del ICG-Perú 2016-2017.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017 [El Informe Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016a, p. 294. Ginebra, Suiza: Autor.

Adicionalmente, en el mismo reporte se presenta el análisis de una encuesta realizada a diversos ejecutivos, en donde se les consulta cuáles son los factores más problemáticos para hacer negocios en su país. En el caso de Perú, los resultados más negativos son en: (a) la burocracia gubernamental, (b) las regulaciones laborales restrictivas, (c) la corrupción, y (d) la infraestructura inadecuada (FEM, 2016a), como se muestra en la Figura 8.

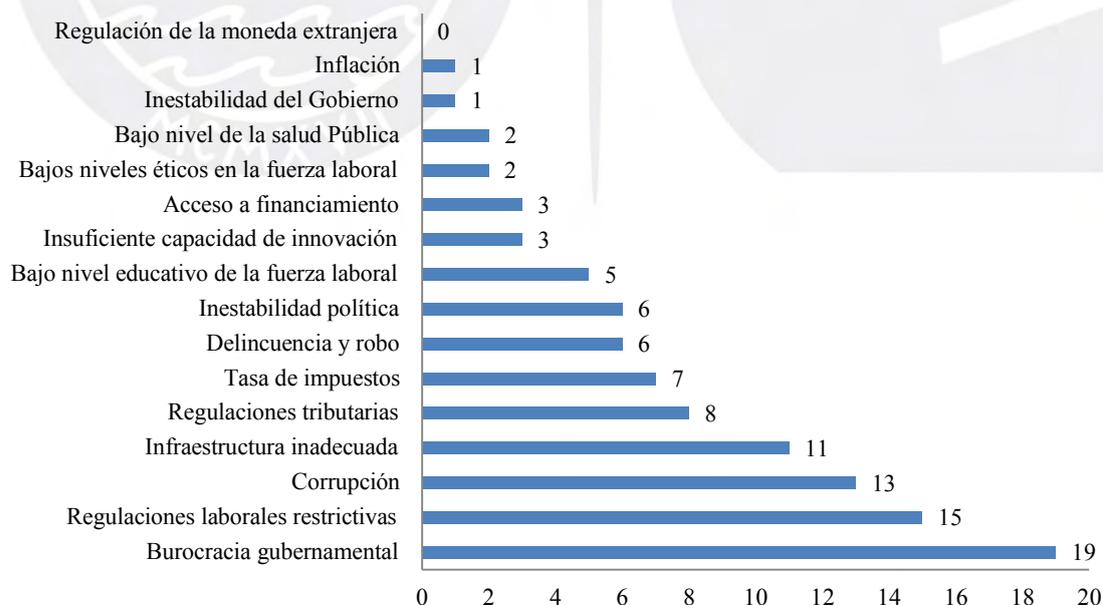


Figura 8. Encuesta de opinión ejecutiva 2016.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017 [El Informe Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016a, p. 294. Ginebra, Suiza: Autor.

Según el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) emite desde 2008 el *Anuario Mundial de Competitividad*, en el cual para el periodo 2017, ubica al Perú en el puesto 55, cayendo una posición comparado con 2016 (puesto 54) (CDI, 2016). Respecto a la infraestructura en donde se puede criar a las aves, principalmente Pollos de Engorde, Jaime Soriano, gerente técnico de Avicultura de Boehringer Ingelheim, comentó que es imprescindible que las granjas de pollo estén alejadas de la ciudad, debido a que se requiere que las granjas estén libres de contaminación ambiental, polución, ruido, y principalmente que se encuentren alejadas de los virus y bacterias que se transmiten por el aire a través de los vientos, situándose lejos de la población, así como de las carreteras, puertos, y aeropuertos. Sin embargo, el mayor crecimiento urbano obliga a las granjas a alejarse cada vez más de la ciudad, impactando negativamente en los gastos de traslado de las granjas a mediano y largo plazo, así como en los metros cuadrados disponibles para la crianza que implicaría un uso más eficiente del terreno con infraestructura básica como energía eléctrica, agua potable, desagüe, y vías de acceso desde las carreteras de penetración (J. Soriano, comunicación personal, 5 de agosto, 2017).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El sector avícola es el principal proveedor de proteína animal que se consume en el Perú, 67% de las que consume la población, de acuerdo con lo indicado por José Vera, presidente de la APA (como se citó en Saavedra, 2016). El consumo de carne de Pollo de Engorde en el Perú mantiene una tendencia creciente, puesto que se ha incrementado de un promedio de 20 kg por persona al año a inicios de los primeros meses de 2000 a más de 40 kg a 2016, llegando a experimentar valores máximos de 70 kg principalmente en la ciudad de Lima (Avicultura.com, 2016).

Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing, principal empresa dedicada a la investigación de mercado y preferencias del consumidor, y profesor de CENTRUM Católica, en su artículo “El Pollo de Cada Día”, señaló que Perú en Latinoamérica, es el segundo consumidor de pollo per cápita, superado solamente por Brasil. Hace algunas décadas, la

carne de Pollo de Engorde era un elemento escaso, resultando hasta como un plato de lujo para los peruanos. Sin embargo a inicios de la década de los sesenta, algunos pioneros empezaron a criar pollos de manera más ordenada, estructurada, y científica, logrando que esta carne sea más accesible para la mayoría de la población. Finalmente, señaló que dentro de los platos gastronómicos que son considerados más importantes del consumidor peruano, se pueden encontrar al “arroz con pollo”, “pollo a la brasa”, “ají de pollo”, entre otros (Arellano, 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El sector avícola concentra el 58.25% de sus ventas en cuatro empresas, siendo la líder San Fernando, seguido por Redondos, Ganadera Santa Elena, y Chimú Agropecuaria. Este escenario motiva la competitividad de la industria, puesto que exige a los productores a buscar constantemente eficiencias que permitan hacer productos más competitivos (i.e., generar mayor margen), de calidad, con cierto valor agregado; incentivando la inversión regular en: (a) tecnología para beneficio del proceso productivo, (b) mano de obra, (c) capacitación de los empleados, e (d) investigación y desarrollo (Boehringer Ingelheim Perú, 2017).

Un hito importante en la industria, el cual explica la estrategia a largo plazo que se tiene, es la fusión que se realizó entre Ganadera Santa Elena S.A. (Familia Valdez Bernos) y Avinka S.A. (Continental Grain Company). Según lo señalado por el Estudio de Abogados Payet, Rey, Cauvi Pérez, la fusión se generó con el objeto de aprovechar la experiencia y tecnología que tiene Ganadera Santa Elena para la producción y comercialización del Pollo de Engorde vivo, versus la experiencia de Avinka en el beneficio y el procesamiento de la carne para su comercialización (I. Rojas, 2017).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El maíz y la soya, insumos principales que son utilizados para la elaboración del alimento balanceado que consumen los pollos para su desarrollo; representan

aproximadamente entre el 60% y 70% del costo de producción del sector avícola. El alimento balanceado está compuesto por maíz amarillo duro (70% aproximadamente), torta de soya (20%), y otros (10%). Dado que la producción local no permite abastecer la demanda total de estos insumos, es que se debe recurrir a la importación de los mismos, impactando directamente en los costos de la compañía. En 2015, la cotización internacional del maíz alcanzó 169.8 US\$/t, lo que representó una caída de -12% con respecto al año anterior, producto de la sobreoferta mundial de este producto. Para 2016, la caída se sustentó en: (a) el incremento de la producción de cereales por parte de países como EE.UU., Sudáfrica, y la Unión Europea; (b) la mayor competencia entre los países exportadores; y (c) la baja demanda internacional. Además, se espera una ligera caída en el rendimiento de este cultivo a 5.47 t/Ha vs. 2014 (5.64 t/Ha), año en el que el rendimiento mostró un valor máximo en sus niveles de producción, por lo que se generó la sobreoferta que afectó el precio internacional del producto (Maximixe, 2016).

Las entidades financieras hacen las veces de un sector de apoyo importante para todas las industrias. El sector avícola no es la excepción, puesto que considerando las cuatro principales empresas del país, se observa en el informe de Infocorp a junio de 2017, que la deuda que tienen las cuatro empresas avícolas más grandes del Perú alcanzó un nivel de S/.999 millones (Interbank, 2017). Si bien la industria es considerada de alto riesgo, porque el nivel de mortandad puede incrementar producto de una plaga o enfermedad como la *Newcastle* o ante los efectos climatológicos, como por ejemplo el fenómeno de El Niño, entre otros.

3.2.5 Influencia del análisis en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

De acuerdo con los resultados que se han obtenido previamente, el Perú debe enfocar sus esfuerzos con el fin de fortalecer y mejorar los pilares de: (a) innovación, (b) instituciones, (c) salud y educación básica, y (d) disponibilidad tecnológica; así como

también reducir la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, e infraestructura inadecuada.

Por otro lado, se resalta y considera que los pilares con una mejor posición en el ranking de *Informe Global de Competitividad 2016-2017* (primer tercio) son: (a) la estabilidad macroeconómica, (b) la sofisticación de los mercados financieros, y (c) el tamaño del mercado. En este sentido, el sector avícola cuyo crecimiento en los últimos años ha avanzado en paralelo con la estabilidad macroeconómica, se beneficia de dichos pilares positivos, como por ejemplo, gracias a la disponibilidad de servicios financieros, que a pesar de considerar crediticiamente a la industria avícola como una de alto riesgo, por la mortandad que existe en las aves por enfermedades y por los impactos que sufren ante eventos climáticos inesperados, existen entidades financieras dispuestas a otorgar líneas de crédito a empresas importantes líderes en el sector como San Fernando, Redondos, Ganadera Santa Elena, entre otros. Lo que se debe buscar, es que dicho acceso al crédito, sea generalizado para la industria, encontrándose mecanismos que permitan a los productores pequeños otorgar garantías en respaldo de sus créditos. Es importante resaltar que lo señalado por Rolando Arellano, sustenta y respalda lo anteriormente descrito por José Vera (presidente de la APA), para el consumidor local, la presencia del Pollo de Engorde es vital para la canasta familiar.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico o denominado PESTE por su siglas, consiste en la exploración del entorno y en el análisis de la industria que permite a su vez, identificar tendencias y situaciones que se encuentran fuera del control del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. El resultado de este análisis permite identificar las oportunidades (O) y amenazas (A); y su propósito es la formulación de

estrategias, para sacar ventajas de las oportunidades y reducir a su vez el impacto de las amenazas que se hayan identificado (D'Alessio, 2015), tal como se puede apreciar en la Figura 9.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estas fuerzas son las que establecen las reglas, normas, y formas que deben conducir a los actores del sector industrial. Estas fuerzas están vinculadas a los procesos mismos de la organización y generan influencia entre los diversos agentes involucrados. Asimismo, establecen adhesiones o resistencias por parte de los grupos de poder que incluyen en las organizaciones y en el sector industrial (D'Alessio, 2015).

El Gobierno. El presidente Pedro Pablo Kuczynsky, durante su primer año de Gobierno (2016-2021) ha estado permanentemente enfrentado con la oposición del Congreso, liderada por congresistas del partido Fuerza Popular. Del mismo modo, su Gobierno ha sido seriamente afectado por el escándalo Odebrecht y el fenómeno de El Niño Costero, que impactaron negativamente en sus planes de reactivación económica del país (Martínez, 2017). De acuerdo con la encuesta GfK, publicada el 27 de agosto de 2017 en el diario *La República*, el presidente Pedro Pablo Kuczynski enfrenta a los 13 meses de iniciada su gestión, a su nivel más alto de desaprobación con 77%, obteniendo únicamente 19% de aprobación cayendo de esta manera 13 puntos porcentuales respecto al mes anterior (como se citó en "GfK: Desaprobación," 2017).

Por otro lado, el Poder Judicial a pesar de los esfuerzos de sus últimos presidentes, continúa siendo extremadamente lento en la ejecución de sus procesos administrativos, así como en sus decisiones para emitir fallos judiciales. Según la Fundación Heritage (2017), la efectividad judicial en el Perú tiene el puntaje más bajo con 28.8 puntos, siendo el puntaje general como país 68.9 puntos (ver Tabla 10).



Figura 9. Modelo del análisis PESTE aplicado al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Tabla 10

Índice de Libertad Económica 2017: Perú

Categoría	Subcategoría	Puntaje
Marco legal	Derechos de propiedad	58.3
	Integridad del Gobierno	38.8
	Efectividad judicial	28.2
Eficiencia regulatoria	Libertad para hacer negocios	69.4
	Libertad para trabajar	62.8
	Libertad monetaria	83.3
Tamaño del Gobierno	Gasto público	85.1
	Carga fiscal	80.3
	Salud pública	98.4
Apertura de mercado	Libertad de comercio	87.1
	Libertad de inversión	75.0
	Libertad financiera	60.0
Puntaje general		68.9

Nota. Adaptado de “Index of Economic Freedom: Perú [Índice de Libertad Económica: Perú],” por la Fundación Heritage, 2017. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru#>

Política económica. El Gobierno de Pedro Pablo Kuczynsky está desarrollando una política económica expansiva, que debido al impacto del caso Lava Jato y a los efectos del desastre de El Niño Costero, no está logrando la reactivación económica del país esperada. A pesar que el Gobierno está intentando llevar a cabo una política contracíclica en la cual el gasto público compense la falta de gasto privado, es evidente que el gasto público se está ejecutando por debajo de los niveles presupuestados, según el exministro del MEF Alfredo Thorne (como se citó en “Dos Observaciones,” 2017).

Política monetaria. El BCRP mantendrá durante 2017 políticas monetarias y fiscales expansivas con el objetivo de impulsar el crecimiento de la economía peruana, según Renzo Rosini, gerente general del BCRP (como se citó en “BCRP: Se Mantendrá” 2016).

Legislación laboral. De acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la transformación laboral que ha emprendido su sector,

permitiría incrementar las remuneraciones de los trabajadores en un 30%. Asimismo, si se llegara a implementar estas medidas, se podrían generar más de 300,000 empleos al año. Estos resultados se verían reflejados para 2021, al final del Gobierno de Pedro Pablo Kuczynsky (MTPE, 2017).

Informalidad. De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), existe un 70% de empresas informales en el Perú. Asimismo, precisó que además existe un 25% de informalidad entre las empresas formales (“Informalidad Laboral,” 2017).

Corrupción. La corrupción es un problema serio que el Gobierno tiene que enfrentar, puesto que compromete a la Policía Nacional, a las Fuerzas Armadas, al Poder Judicial, a los Gobiernos regionales, así como también a los Gobiernos locales. La corrupción en el Gobierno no solo se relaciona con las empresas privadas que forman parte de este grave problema, sino que también el narcotráfico se ha implantado en otros organismos del Estado como las aduanas y los puertos, así como en los Gobiernos locales, donde ha aumentado la influencia de los narcotraficantes. Según la Fundación Heritage (2017), la integridad del Gobierno alcanza solo 38.8 puntos de un total de 100 (ver Tabla 10).

Política del sector agrario. El MINAGRI (2015b) estableció e implementó la Política Nacional Agraria que rige dicho sector que se compone de 12 ejes de política cuyos lineamientos a mediano y largo plazo favorecerán el desarrollo sostenible de la agricultura, que favorece la inclusión social en beneficio de la población rural, contribuyendo de esta manera con la seguridad alimentaria y nutricional en el Perú.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Estas fuerzas determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión, tanto del sector público como del privado, y

que tienen un fuerte impacto en el crecimiento y desarrollo económico financiero del país (D'Alessio, 2015).

Evolución del PBI. Se espera que el PBI para 2017 mantenga su crecimiento y cierre en 2.8% al final del año, por debajo del 3.0% proyectado por el BCRP en abril de este año. Asimismo, dicho banco en su ajuste de proyecciones macroeconómicas para el periodo 2018-2021, indicó el crecimiento del PBI en 2.8% (“MEF: Mire las Cifras,” 2017).

Inflación. La tasa interanual de inflación pasó de 2.73% en junio a 2.85% en julio de 2017, ubicándose dentro del rango meta establecido por el BCRP, el mismo que se sitúa entre 1% y 3%. El mismo banco proyecta que la inflación se mantenga dentro de dicho rango durante 2017 y 2018 (“BCRP Mantuvo,” 2017).

Tasas de interés. El BCRP acordó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 3.75% debido a que la inflación y las expectativas de inflación se mantuvieron dentro del rango meta (“BCRP Mantuvo,” 2017).

Tipo de cambio. Durante 2017 hasta el mes de agosto, el sol se ha apreciado 3.1% debido a la recuperación de los precios de *commodities* y el debilitamiento del dólar en el ámbito internacional, alcanzando a esa misma fecha un tipo de cambio promedio de S/3.25 por dólar americano. Dentro de este contexto económico, el BCRP ha intervenido el mercado cambiario comprando US\$2,626 millones en lo que ha transcurrido el año (BCRP, 2017c).

Riesgo país. De acuerdo con el Emerging Markets Bond Index (EMBI+), el Perú cerró el 9 de agosto de 2017 en 1.30 puntos porcentuales. De esta manera, se puede estimar el riesgo de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a sus acreedores internacionales. De acuerdo con JP Morgan, el Perú tiene el riesgo más bajo en la región, México está en el segundo lugar con 1.91, y tercero Colombia con 2.03 puntos porcentuales (“Riesgo País,” 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

Según D'Alessio (2015), estas fuerzas permiten hacer referencia a la cultura, creencias, actitudes, religión, hábitos, y estilos de vida, que se producen dentro de las condiciones sociales, culturales, etnográficas, religiosas, y demográficas, que a su vez impactan en el tamaño de mercado, sus consumidores, sus preferencias, y sus hábitos de consumo.

Tasa de crecimiento poblacional. Según el INEI en sus proyecciones de 2016, se calcula que para 2017 la población total sería de 32 millones; sin embargo, la tasa de crecimiento poblacional se desaceleraría siendo menor a la obtenida en el último censo poblacional de 2007, pasando de 1.6% en 2007 a 1.1% en 2017 (“INEI Proyecta,” 2016). En la Figura 10 se aprecia que la tasa de crecimiento poblacional ha estado desacelerándose rápidamente entre los períodos comprendidos entre 1961 y 2005, cayendo la tasa de crecimiento poblacional de 2.8% en 1961 a una mucho menor de 1.6% en 2005, mostrando de esta manera una marcada tendencia a la baja.

Las razones por las cuales la tasa de crecimiento poblacional disminuye serían: (a) las menores tasas de fecundidad, (b) la menor mortalidad infantil, y (c) un incremento de la población adulta. Esto puede ser el resultado del cambio en los estilos de vida de la PEA, además de la fuerte inserción laboral que ha tenido el sexo femenino en los últimos 10 años. Esta situación está apoyada en las cifras de natalidad que actualmente es de 2.5 hijos por cada mujer durante su periodo fértil, cuando hace 50 años el promedio era de seis hijos por cada mujer, además de la mortalidad infantil que se ha reducido hasta 15 defunciones por cada 1,000 niños nacidos, según el jefe del INEI, Aníbal Sánchez (como se citó en “INEI Proyecta,” 2016).

En el *Informe de Estadística Poblacional* de Ipsos Apoyo de 2016 (como se citó en INEI, 2017b), se afirmó que el 75% de la población total del Perú residen en una zona

urbana. Lima sigue siendo la ciudad de mayor concentración de este tipo de población, mientras que en la sierra del país se concentra en mayor volumen la zona rural. Lima cuenta con 10 millones de habitantes; sin embargo el importante desarrollo de los conos Norte y Este de Lima cada vez es más visible, concentrando la mitad de la población limeña, siendo San Juan de Lurigancho el distrito más poblado con más de 1 millón de habitantes. Como otros indicadores relevantes se puede mencionar que en 2016, el promedio de miembros del hogar fue de 3.8 personas, la población adulta representó el 50% de la población total de los peruanos, el 42.3% de la PEA trabaja en el sector privado, y el rubro de alimentos es donde más habían gastado los peruanos.

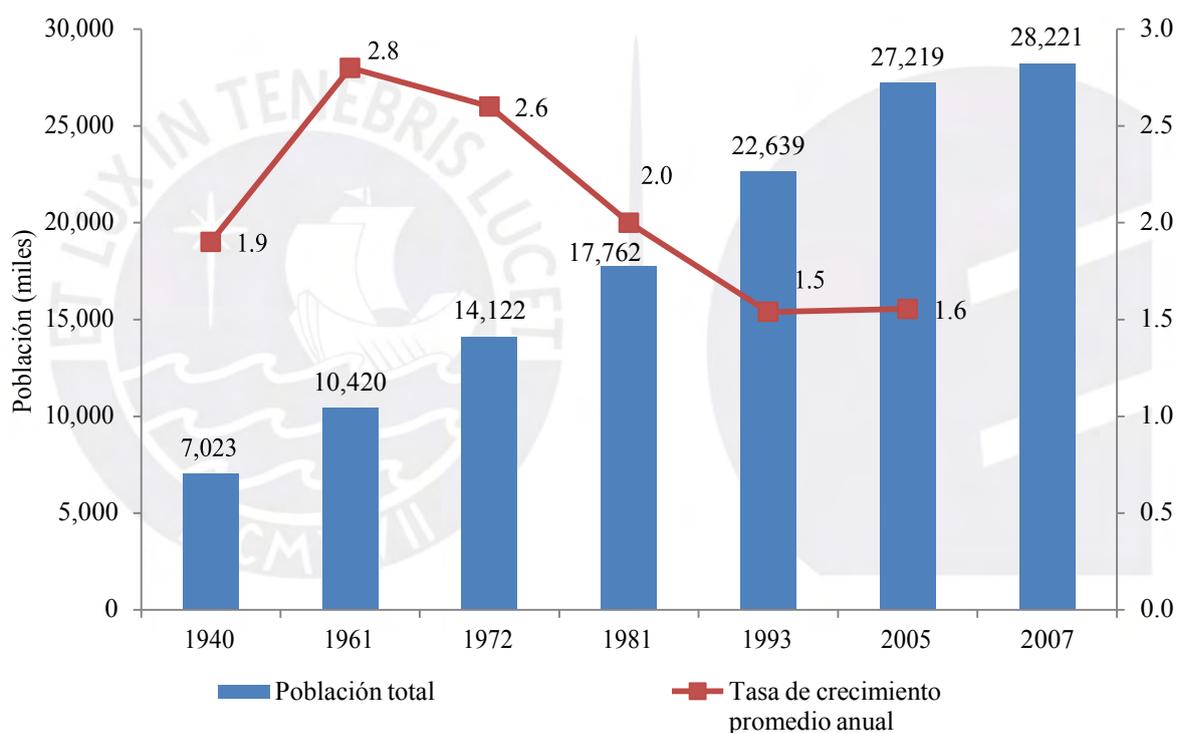


Figura 10. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2007. Tomado de “Población Total, Crecimiento Intercensal, Anual, y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, Según Año Censal,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>

En la Tabla 11 se muestra que la población en el Perú era de 25'983,588 en 2000 con una tasa de crecimiento media anual de 1.54%; sin embargo, las proyecciones para 2025 indican una población de 34'412,393 con una tasa de 0.91%.

Tabla 11

Estimaciones y Proyecciones de Población: Población Estimada y Proyectada por Género y Tasa de Crecimiento, Según Años Calendarios, 2000-2025

Año	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (%)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo quinquenal	Periodo anual
2000	25'983,588	13'039,529	12'944,059		1.54
2001	26'366,533	13'230,410	13'136,123		1.47
2002	26'739,379	13'416,024	13'323,355	1.37	1.41
2003	27'103,457	13'597,121	13'506,336		1.36
2004	27'460,073	13'774,414	13'685,659		1.32
2005	27'810,540	13'948,639	13'861,901		1.28
2006	28'151,443	14'118,112	14'033,331		1.23
2007	28'481,901	14'282,346	14'199,555	1.16	1.17
2008	28'807,034	14'443,858	14'363,176		1.14
2009	29'132,013	14'605,206	14'526,807		1.13
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032		1.13
2011	29'797,694	14'935,396	14'862,298		1.14
2012	30'135,875	15'103,003	15'032,872	1.12	1.13
2013	30'475,144	15'271,062	15'204,082		1.13
2014	30'814,175	15'438,887	15'375,288		1.11
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829		1.10
2016	31'488,625	15'772,385	15'716,240		1.08
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2019	32'495,510	16'269,416	16'226,094		1.04
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893		1.01
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2022	33'470,569	16'749,517	16'721,052	0.95	0.97
2023	33'788,589	16'905,832	16'882,757		0.95
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585		0.91

Nota. Adaptado de “Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, Según Años Calendarios,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Tasa de empleo y subempleo. Entre enero y noviembre de 2016 se crearon en el Perú 29,700 nuevos puestos de trabajo incrementándose en 81,800 con respecto a 2015. Siendo el nivel de ocupación en la ciudad de Lima de 4.8 millones de personas, del total indicado, el 94% es considerada población que se encuentra laborando. Considerando el rango de edades de empleabilidad, la población de 45 a más años incrementó en 2.2% su empleabilidad,

siendo el rango de edad que más creció, y la población que más disminuyó fue la menor de 25 años en 1.6%. Teniendo en cuenta esta distribución se considera que a futuro la población menor de 25 años seguirá disminuyendo, con lo cual podría generar un déficit en la distribución para el reemplazo de la mano de obra a futuro, pudiendo generar un problema para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, puesto que a mediano plazo la mano de obra joven que se necesita para las granjas podría ser escasa, complicando la situación de la industria desde el punto de vista de recursos humanos, según el INEI (como se citó en “INEI: Tasa de Desempleo,” 2016). En la Tabla 12 se muestra que a 2015 la población de Lima Metropolitana creció de 2010 a 2015 de 4.9 a 5.3 millones, mientras que en el resto del país creció de 10.8 a 11.3 millones. Por otro lado, en el ámbito rural se aprecia una disminución de la población rural de 4.1 a 3.9 millones.

Tabla 12

PEA, Según Ámbito Geográfico, 2004-2015 (Miles de Personas)

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lima Metropolitana ^a	4,942.4	5,030.1	5,144.1	5,133.3	5,121.4	5,231.1
Resto país	10,793.3	10,919.0	10,998.0	11,195.5	11,275.0	11,267.1
Área de residencia						
Urbana	11,592.3	11,856.2	12,116.9	12,353.4	12,436.4	12,583.8
Rural	4,143.5	4,092.8	4,025.3	3,975.4	3,960.0	3,914.3
Región natural						
Costa	8,548.4	8,639.1	8,852.6	8,892.7	8,889.0	8,983.8
Sierra	5,178.4	5,256.2	5,215.3	5,344.6	5,387.4	5,423.0
Selva	2,009.0	2,053.8	2,074.3	2,091.6	2,120.0	2,091.4
Total	15,735.7	15,949.1	16,142.1	16,328.8	16,396.4	16,498.1

Nota. Tomado de “Población Económicamente Activa, Según Ámbitos Geográficos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro7_1.xlsx

^aComprende: Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao.

Según el INEI (2017c), en los últimos tres meses de 2016, en la ciudad de Lima se registraron 7.5 millones de personas para desempeñar una actividad económica (i.e. la PEA), esta cifra constituye la población que demanda empleo. En la Figura 11 se muestra que la

PEA representa el 69% (5.2 millones de personas aproximadamente); y la población no activa es el 31% (2 millones de personas aproximadamente), que agrupa a las personas que no están participando en un actividad económica. En la Figura 12 se muestra que la PEA ocupada es de 4.8 millones personas y la PEA desocupada es de 345 mil, representando el 92.8% y el 7.2%, respectivamente.

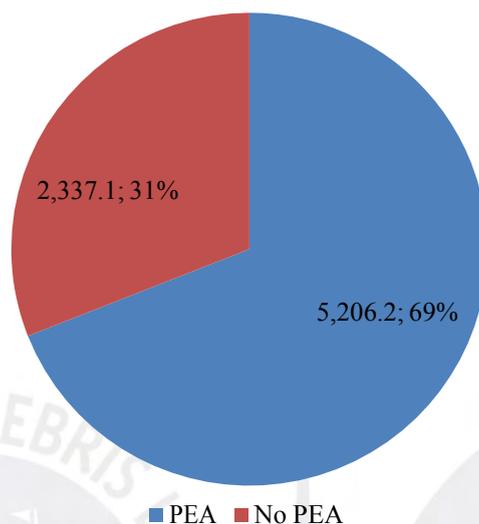


Figura 11. Distribución de la PEA en Lima Metropolitana.

Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana Noviembre-Diciembre 2016-Enero 2017 (Informe Técnico No2),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c, p. 1. Lima, Perú: Autor.

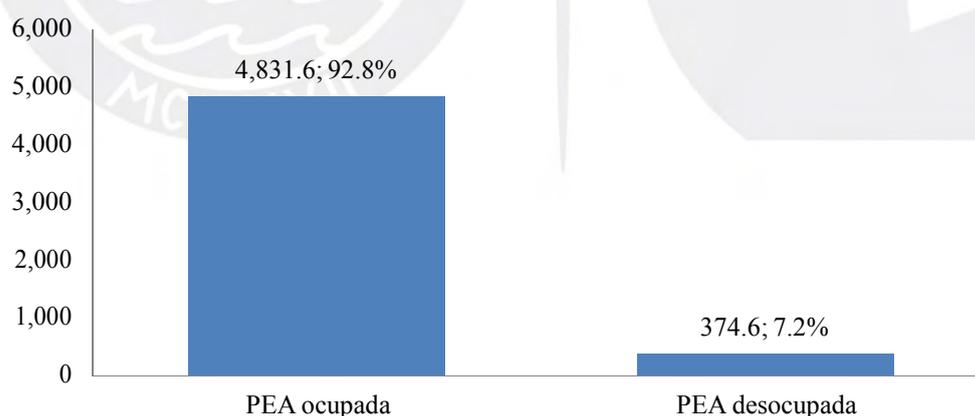


Figura 12. PEA a enero de 2017 (miles de personas).

Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana Noviembre-Diciembre 2016-Enero 2017 (Informe Técnico No2),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c, p. 1. Lima, Perú: Autor.

Distribución del ingreso de la población. Actualmente el Perú ocupa el puesto 7 en Sudamérica en cuanto a sueldo mínimo se refiere con el monto de US\$257.00 mensuales,

siendo Argentina el que tiene el primer lugar con US\$456.40 mensuales (“Cuál Es el Sueldo Mínimo,” 2016). En la Figura 13 se muestra el ranking general de todos los países de la región, siendo Perú uno de los países con menores ingresos mínimos per cápita solo después de Colombia y Brasil.

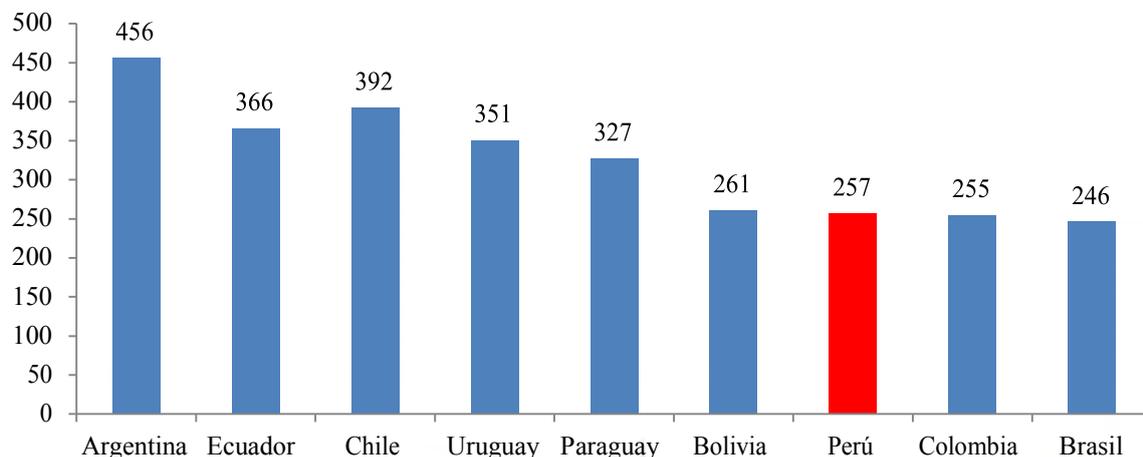


Figura 13. Ranking sudamericano de ingreso mínimo por persona (US\$).

Adaptado de “Cuál Es el Sueldo Mínimo en Perú y en el Resto de Sudamérica,” 2016, *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/cual-es-el-sueldo-minimo-en-peru-y-en-el-resto-de-sudamerica-noticia-985877>

El jefe del INEI, Aníbal Sánchez, indicó la siguiente información estadística según:

(a) género, (b) edad, y (c) actividad (“INEI: Sueldo,” 2016):

- Por género: El ingreso del género femenino aumentó en 9.2% (S/.115.6), siendo mayor que el incremento del ingreso del género masculino que creció en 3.3% (S/.60.7), siendo el género femenino el que más se desarrolló en los últimos años en la PEA.
- Por edad: En general el ingreso promedio mensual aumentó en todos los grupos de edad, siendo el más elevado en el rango de edad de 25 a 44 años con 8.1% (S/.135.1). En el caso de los menores de 25 años de edad, este incrementó en 2.5% (S/.23.7), y del grupo de trabajadores de 45 y más años de edad en 1.3% (S/.23.5), con lo que se puede concluir que las personas con cierto grado de estudio entre 25 a 44 años son las que más han evolucionado en lo que respecta a ingresos. Se debe resaltar la importancia de la formación universitaria en la distribución y evolución del sueldo mínimo, puesto que durante 2016, el ingreso promedio mensual se incrementó principalmente en la población

con educación superior universitaria en 6.7%, seguido del nivel secundario con 3.9%, entre los que cursaron primaria en 1.7%, y los que estudiaron educación superior no universitaria en 0.3%.

- Por actividad: Los ingresos por actividad o sector también tuvieron una variación al alza, siendo el sector construcción el que más creció con un 9.9% (S/.180.2), servicios en 7.4% (S/.121.3), y manufactura en 7.3% (S/.109.7); mientras que en el caso del comercio, se dio en 2.8% (S/.34.8).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Están definidas por el desarrollo tecnológico, su evolución, el proceso de innovación y mejora continua, la investigación científica, y la difusión del conocimiento (D'Alessio, 2015).

Competitividad global. Según el ICG 2016-2017 (FEM, 2016b), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 67, como se muestra en la Figura 14, mejorando dos posiciones respecto al ICG 2015-2016. En el ámbito Sudamérica se mantiene en el puesto 3 detrás de Chile y Colombia, y en el puesto 6 entre los países de Latinoamérica y el Caribe. Con respecto al ICG 2015-2016, ocho países mejoran su posición, entre ellos destaca el avance de Panamá (+8, puesto 42), México (+6, puesto 51), Jamaica (+11, puesto 75), y República Dominicana (+6, puesto 92). Asimismo, Brasil (-6, puesto 81), Ecuador (-15, puesto 91), y El Salvador (-10, puesto 105), son los países con mayor descenso debido al impacto que tiene actualmente los casos de corrupción, inestabilidad política, y convulsión social que se viven en ellos. El Perú sigue manteniéndose adelante de todas las economías, las cuales superaba desde el ICG 2015-2016. En la Figura 14 también se muestra que el ICG-Perú entre 2010 y 2013 creció de 4.11 a 4.28 logrando ubicarse en el puesto 61 en el periodo 2012-2013. En los años siguientes, hasta el periodo 2016-2017 fue cayendo paulatinamente hasta 4.20 ubicándose en el puesto 67.

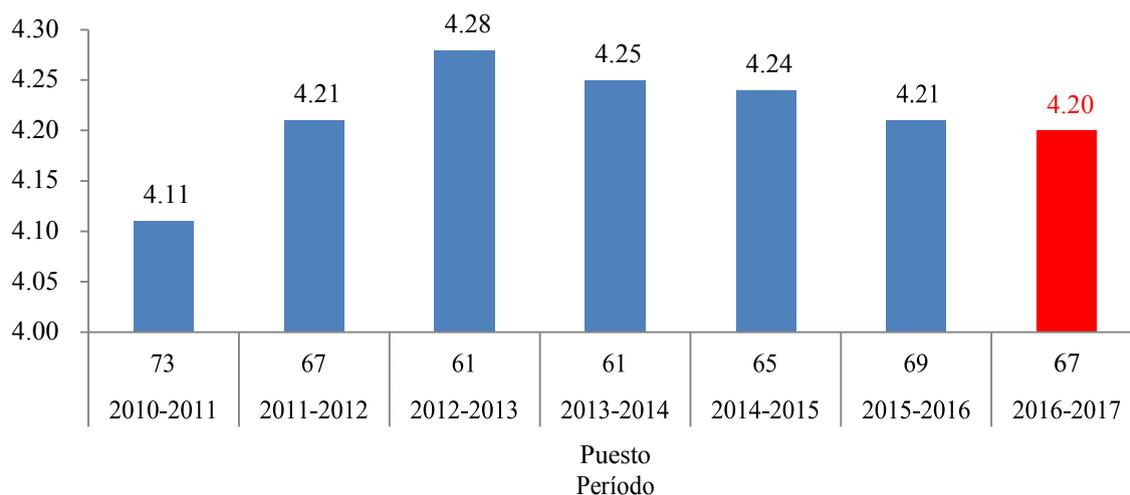


Figura 14. ICG-Perú (desde 2010-2011 hasta 2016-2017).

El índice mide la competitividad económica de un país otorgando un puntaje entre 1 y 7, donde 1 representa la peor situación operativa o existente y 7 representa la mejor. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017: Highlights [El Informe de Global de Competitividad 2016-2017: Reflexiones],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016b, p. 16. Ginebra, Suiza: Autor.

Según el ICG-2016-2017 (FEM, 2016b), el Perú ha mejorado en siete de los 12 pilares fundamentales: (a) instituciones (116 a 106), (b) salud y educación básica (100 a 98), (c) educación superior y capacitación (82 a 80), (d) eficiencia del mercado laboral (64 a 61), (e) sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (f) preparación tecnológica (92 a 88), y (g) sofisticación empresarial (81 a 78); pero se retrocede en dos pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e (b) innovación (116 a 119), siendo este último un pilar fundamental del desarrollo de un país con miras a generar más y mejores productos y/o servicios, además de la apertura de los mercados internacionales. Se considera que los factores más problemáticos para hacer negocios (y como consecuencia de esto el bajo nivel de inversión privada) son: (a) burocracia gubernamental, (b) regulación laboral restrictiva, (c) corrupción, (d) infraestructura deficiente, (e) normas tributarias, (f) impuestos, e (g) inseguridad.

Inversión en investigación y desarrollo. Actualmente, el desarrollo de nueva tecnología acompañada de una fuerte inversión en el desarrollo de la misma es un pilar del desarrollo de diversos sectores económicos en el país. Ello coloca al país en una posición

competitiva expectante, puesto que si se considera que el Perú es un país exportador de insumos y no de valor agregado, la innovación y el desarrollo se convierte en una obligación y oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios y apertura de otros mercados en el ámbito mundial.

El CONCYTEC (2017a) sostuvo que en el Perú existe un investigador por cada 5,000 personas de la PEA; ello revela el atraso en que se encuentra el país con relación a los demás países de la región. El Perú solo gasta el 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, siendo esta cifra muy inferior comparada con el caso de Colombia (0.25%), Chile (0.38%), y México (0.54%). Asimismo, sobre el tipo de investigación en el que se invierte en el Perú se indica que el mayor gasto en I+D se encuentra en investigación aplicada; es decir inventos y patentes (66.5%), seguido de investigación básica 26.2%, y 7.3% en desarrollo tecnológico.

En 2014 el gasto de los centros de investigación en I+D fue de S/.438 millones, cifra que representó el 0.08% del PBI de ese año. Para 2015, esa cifra se incrementó a S/.518 millones. Sin embargo, como porcentaje del PBI se mantuvo en 0.08%. Siendo Perú un país con potencial de desarrollo en recursos naturales, esta inversión está aún muy por debajo en comparación a la inversión de países como Colombia y Chile (CONCYTEC, 2017b), tal como se muestra en la Figura 15.

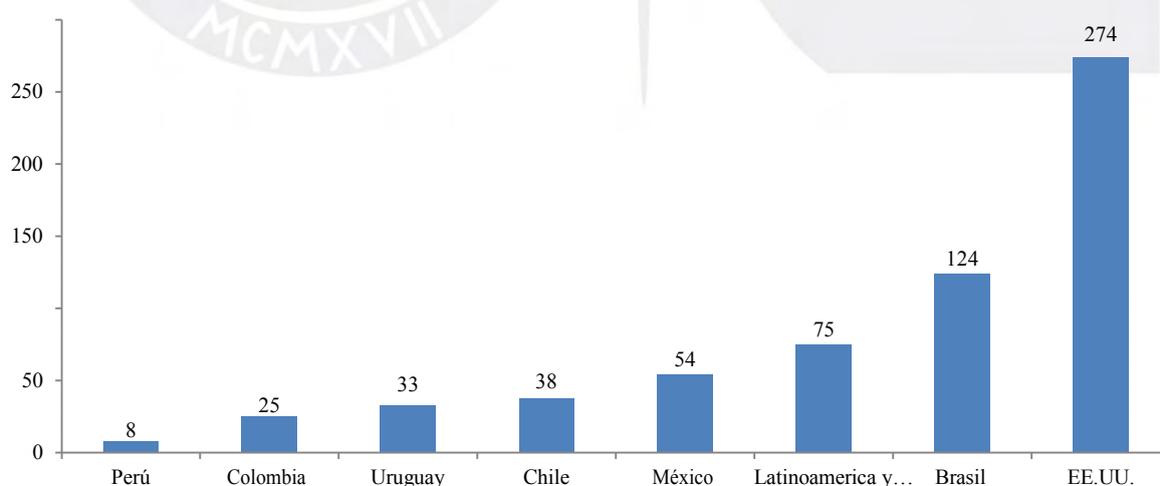


Figura 15. Gasto en I+D (% del PBI).

Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017b, p. 17. Lima, Perú: Autor.

Lima concentró a más de la mitad de investigadores, agrupando al 56% del total, cifra que se incrementa a 63% al considerar a la Provincia Constitucional del Callao. En el caso de las demás regiones del Perú, hubo una mayor concentración de investigadores en Arequipa (5%), Ucayali (4%), y Áncash (4%). En el caso de las mujeres, la concentración en la ciudad de Lima fue mayor puesto que en Lima y Callao se agruparon al 71% de ellas. Sin embargo, al identificar los investigadores por cada 10,000 habitantes de la PEA por cada región, sorprende la región Ucayali que se ubica como líder con 5.5 investigadores por cada 10,000 integrantes de la PEA, seguido por Madre de Dios y Callao ambos con 4.3 investigadores por cada 10,000 integrantes de la PEA (CONCYTEC, 2017b). Si se considera el nivel de inversión con relación a los demás países de la región, el Perú está en una situación de desventaja tanto en la relación de inversión versus el PBI como en el número de investigadores que existen en el país, según el CONCYTEC y el INEI (como se citó en “Perú Gastó,” 2017).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

En la actualidad la ecología y la conservación del medioambiente procuran el cuidado de los ecosistemas del planeta y el cuidado de sus recursos naturales. Estas tendencias son impulsadas a través de instituciones que defienden la naturaleza y luchan contra la polución industrial y la contaminación del medioambiente. Estas fuerzas determinan el comportamiento de las organizaciones con relación a las inversiones, procesos productivos, normatividad, seguridad industrial, y cuidado del medioambiente (D’Alessio, 2015).

Según el Ministerio del Ambiente (MINAM), en el marco normativo general del *Compendio de la Legislación Ambiental Peruana*, este indica que el Derecho Ambiental constituye una rama del Derecho y a la vez una disciplina transversal a todas las demás, abocada a regular las conductas humanas con incidencia en el ambiente así como el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la gobernanza ambiental. Si se considera que el Perú es un país de alto potencial en recursos humanos, se puede afirmar que el marco normativo general ofrece una hoja de ruta de cómo el país gestiona y administra sus

recursos. Es decir, el Estado actúa como un regulador de las actividades económicas en aras del interés general y ya no como un agente empresarial o económico, en aras de la competencia y de la protección de los intereses de los ciudadanos y su entorno y además, controla la conformidad de la actuación de las empresas entorno al medioambiente. En ese sentido, el Estado formula las disposiciones normativas adecuadas para asegurar su cumplimiento, considerando que el enemigo de la regulación ambiental es la falta de control y seguimiento para el cumplimiento de las normas legales, que puede conducir a que estas se vuelvan declaraciones sin efecto y relevancia (MINAM, 2011).

En el Perú, están establecidos los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas de todos los sectores empresariales; entre ellos están: (a) los estándares de calidad ambiental (ECA; i.e., indicadores de calidad ambiental en el aire, agua, y suelo); y (b) los límites máximos permisibles (LMP; i.e., parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva), como por ejemplo: la producción de Pollos de Engorde (Resolución Ministerial N°225-2010-MINAM, 2010).

El artículo 3 de la *Ley General del Ambiente* (Ley 28611), dispone que el Estado, a través de sus entidades y órganos correspondientes, diseña y aplica, entre otros, las normas que sean necesarias para garantizar el efectivo ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades contenidas en dicha ley.

Que, el artículo 31 de la Ley 28611, define el Estándar de Calidad Ambiental-ECA y establece que es obligatorio en el diseño de las normas legales y las políticas públicas, así como referente obligatorio en el diseño y aplicación de todos los instrumentos de gestión ambiental. En este artículo, se manifiesta la necesidad y el derecho de todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica. (Resolución Ministerial N°225-2010-MINAM, 2010, p. 1)

Esta norma asegura que el uso de los recursos naturales obliga a considerar los límites máximos permisibles para el uso del agua subterránea, agua para reúso, y control del ruido;

los cuales son recursos naturales directamente relacionados con la producción del Pollo de Engorde en el Perú (Resolución Ministerial N°225-2010-MINAM, 2010).

Uno de los factores ambientales más relevantes a considerar es el fenómeno de El Niño, el cual provocó en marzo de 2017 pérdidas por 0.5 puntos del PBI, y por el cual se han destinado más de US\$5,000 millones en inversión pública para reconstruir las zonas afectadas. Ello sumado a los 700,000 damnificados en el ámbito nacional genera un reenfoque de la inversión pública e infraestructura para poder cubrir la alta demanda de inversión que se necesita para reconstruir el país (Villalobos, 2017).

Considerando estos factores anteriormente mencionados y teniendo en cuenta que las fuerzas ecológicas y ambientales en el Perú son de suma importancia para el desarrollo del Subsector del Pollo de Engorde, es crítico el análisis de riesgo durante la ejecución de diferentes proyectos de infraestructura e implementación de nuevos centros de producción. Ello debido a que cada vez se encuentra menos espacio para posicionar los nuevos núcleos productivos, y al ser estos expuestos a las condiciones climatológicas antes mencionadas, el riesgo de enfrentarse ante un nuevo fenómeno de El Niño es alto y el impacto que podría generar en la crianza del Pollo de Engorde es importante y relevante por las pérdidas que podría ocasionar tanto en infraestructura por desborde de ríos en laderas y por el incremento de la temperatura ambiental; lo cual generaría un incremento de la mortalidad durante el proceso productivo del Pollo de Engorde.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz permite identificar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas para el beneficio de la organización, mediante el análisis, valoración, y resumen de los factores más relevantes que impactan en la organización como son: factores políticos, gubernamentales, y legales (P); económicos y financieros (E); sociales, culturales, y demográficos (S); tecnológicos y científicos (T); y ecológicos y ambientales (E) (D'Alessio, 2015). La MEFE para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
O1. Mercados de Japón y China creciendo impulsados por el segmento <i>ready-to-eat</i>	0.10	2	0.20
O2. Mercado japonés demandante de pechugas y muslos de pollo	0.10	3	0.30
O3. Mercado chino demandante de patas y alas de pollo	0.10	3	0.30
O4. Cambio en los estilos de vida y alimentación (búsqueda de alimentos con menos grasas saturadas y más accesibles)	0.05	2	0.10
O5. Mercados de Japón y China con una alta concentración de proveedores de pollo (i.e., Brasil y Tailandia)	0.05	3	0.15
O6. Producción doméstica de China decreciendo por limitaciones de aprovisionamiento de genética	0.05	2	0.10
O7. Mercados de Japón y China requiriendo proveedores disciplinados	0.10	2	0.20
O8. Mayor estabilidad de precios del pollo vs. el mercado local	0.10	2	0.20
Subtotal	0.65		1.55
Amenazas			
A1. Alta volatilidad de precios internacionales de materias primas (i.e., maíz y soya)	0.10	2	0.20
A2. Potencial ingreso de nuevos competidores a mercados internacionales	0.05	2	0.10
A3. Competencia con otros sectores (i.e., agro, minería, y pesca) por la mano de obra	0.05	4	0.20
A4. Rebrote de enfermedades existentes (e.g., influenza aviar) y/o aparición de nuevas enfermedades	0.10	2	0.20
A5. Crecimiento de la población urbana que obliga a recolocar las granjas en zonas rurales	0.05	2	0.10
Subtotal	0.35		0.80
Total	1.00		2.35

Nota. Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.

En la Tabla 13, dentro de la evaluación de las oportunidades y amenazas en la MEFE, se obtuvo un promedio ponderado de 2.35, lo cual significa que el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú está muy cerca del promedio en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno. Las oportunidades más importantes son: (a) el mercado japonés demandante de pechugas y muslos de pollo; (b) el mercado chino demandante de patas y alas de pollo; (c) los mercados de Japón y China creciendo, impulsados por el segmento ready-to-eat; (d) los mercados de Japón y China con una alta concentración de proveedores de pollo como Brasil y Tailandia; (e) los mercados de Japón y China requiriendo proveedores disciplinados; y finalmente (f) la mayor estabilidad de precios del pollo vs. el mercado local. Asimismo, dentro de las amenazas más importantes se encuentran: (a) la alta volatilidad del precio de las materias primas e insumos importados como el maíz y la soya; (b) la competencia de otros sectores como el agro, minería, y pesca, por la mano de obra; y finalmente (c) el rebrote de enfermedades existentes (e.g., la influenza aviar) o la aparición de nuevas enfermedades.

3.5 El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y Sus Competidores

En Sudamérica existen en la actualidad dos mercados diferenciados en lo que respecta al Subsector del Pollo de Engorde, y son: (a) la industria productiva con valor agregado y (b) la industria productiva sin valor o bajo valor agregado. Entre las industrias productivas con valor agregado se tiene a las de Chile y Brasil como los máximos referentes en cuanto a calidad, sanidad, costos, índices productivos, cadena de distribución, y productos finales con valor agregado. Sin embargo, en el caso de Colombia, Ecuador, y Perú, considerando su volumen de producción y proyección de mercado, son los países que se encuentran en pleno desarrollo de la cadena productiva y también de la generación del valor agregado para poder iniciar exportaciones a otros mercados del mundo como China o el continente europeo.

Se estima que en 2016, América tuvo una alta producción siendo el 44% del Pollo de Engorde producido en el ámbito mundial, encabezando la lista Brasil, quedando en el puesto

2 con una participación total del 29.5%, solo por debajo de EE.UU. que posee el 41.7%. Si se considera este potencial productivo mostrado en la Tabla 1, sumado al desarrollo de infraestructura y tecnología, Brasil sigue siendo ampliamente un mercado con más de 20 años de desarrollo en el Subsector del Pollo de Engorde (El Sitio Avícola, 2016). En la Tabla 14 se muestran las participaciones indicadas previamente.

Tabla 14

Ranking de Producción de Carne de Pollo en América en 2013 (Miles t)

País	Total	Participación (%)
EE.UU.	17,546	41.7
Brasil	12,435	29.5
México	2,801	6.7
Argentina	1,779	4.2
Colombia	1,276	3.0
Venezuela	1,273	3.0
Perú	1,203	2.9
Canadá	992	2.4
Chile	576	1.4
Bolivia	376	0.9
Ecuador	335	0.8
República Dominicana	269	0.6
Guatemala	171	0.4
Honduras	153	0.4
Panamá	143	0.3
El Salvador	131	0.3
Nicaragua	111	0.3
Costa Rica	108	0.3
Jamaica	103	0.2
Trinidad y Tobago	66	0.2
Puerto Rico	58	0.1
Uruguay	43	0.1
Cuba	34	0.1
Guayana	29	0.1
Paraguay	25	0.1
Otros	55	0.1
Total	42.091	100.0

Nota. Adaptado de “Tendencias Avícolas Mundiales 2016: América Representa el 44 por Ciento de la Producción Mundial de Pollo,” por El Sitio Avícola, 2016. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2866/tendencias-avicolas-mundiales-2016-amarica-representa-el-44-por-ciento-de-la-produccion-mundial-de-pollo/>

Considerando lo antes mencionado, Brasil viene a ser un mercado a observar y estudiar, no solo como manejo y producción, sino también como organización de la industria, puesto que desde 2014 se formó la Asociación Brasileña de Proteína Animal (ABPA), que engloba la asociación de productores avícolas y la asociación de productores de carne de cerdo. Esta asociación se crea con la idea de incrementar las exportaciones de ambas carnes a los mercados asiáticos así como de firmar de acuerdos de cooperación comercial e intercambio de tecnología. Esto es un importante paso para la producción avícola de Pollo de Engorde de Brasil, que ha vuelto a iniciar negociaciones con mercados como los de Rusia y Japón, lo que lo ha llevado a lograr exportar carne de ave y derivados por más de US\$8,600 millones anuales; además de incrementar su capacidad de negociación al tener en una sola asociación a los dos tipos carne de mayor consumo en el ámbito mundial que son las carnes de ave y de cerdo (El Sitio Avícola, 2015).

Sin embargo, Chile no deja de sorprender, puesto que según el informe de la ODEPA de abril de 2015 en ese país, la situación del Subsector del Pollo de Engorde en las últimas décadas ha evolucionado a pasos importantes siendo uno los principales participantes dentro del sector agropecuario chileno. La mayor parte del éxito de Chile en el desarrollo del Subsector del Pollo de Engorde ha sido la integración vertical de las empresas productoras y del sector en general, siendo uno de los factores clave para el crecimiento del rubro, acompañado de las exportaciones. Se debe mencionar que este sector en Chile ha mantenido un crecimiento compuesto anual de 3% durante los últimos 20 años, además del buen manejo sanitario que ha logrado, siendo el factor clave el trabajo conjunto entre productores, distribuidores, y empresas relacionadas para tener mayor control de las enfermedades existentes como el Newcastle y enfermedad de Gumboro, logrando estandarizar procesos productivos, así como sanitarios, siempre soportados por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), ente de control local para todo lo que respecta a sanidad animal, según la ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas (como se citó en Giacomozzi, 2015). Como se muestra en la Figura 16, la evolución de las exportaciones de carne de ave de Chile se ha

mantenido en un promedio de 95,000 toneladas en los últimos cinco años; sin embargo desde 2014 el valor obtenido por la misma cantidad de toneladas importadas comparadas con 2013 es mayor, esto básicamente por los productos diferenciados y con mayor valor agregado que han ido desarrollando para el mercado de China.

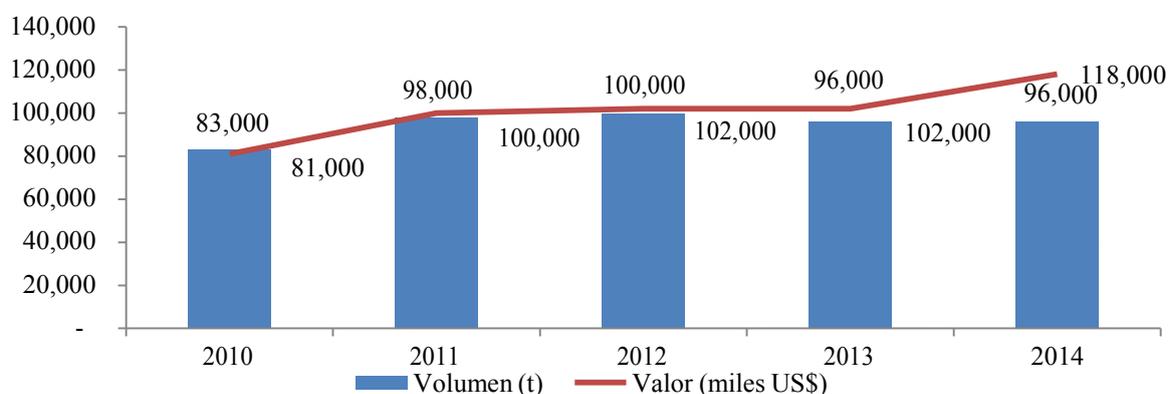


Figura 16. Evolución de las exportaciones de carne de ave de Chile 2010-2014.

Tomado de “Actualización del Mercado Avícola,” por J. Giacomozzi, 2015, p. 7. Santiago, Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.

Al igual que en Perú, en Chile la carne de pollo es hoy en día, la carne de mayor consumo en el ámbito nacional, siendo el promedio anual per cápita de 31 kg por habitante, según cifras de Doña Carne, la principal red de carnicerías de Chile (como se citó en “En los Últimos,” 2013). La producción de carne de ave en Chile es de alta importancia puesto que representa el 45% del total de toda la carne producida en el país; es así que la carne de ave se torna la primera opción de consumo, no solo por su accesibilidad en precio sino también por su aporte proteico, según cifras de la Asociación de Productores Avícolas de Chile (como se citó en “En los Últimos,” 2013).

En el caso de mercados de competencia directa para el Perú y de condiciones similares en cuanto a producción, distribución, tecnología, y sanidad, se encuentra el de Colombia, que es un mercado que está creciendo en promedio 5% anual, con un promedio productivo en unidades de 800 millones de Pollos de Engorde en producción intensiva en galpones. Al igual que en los demás países, la carne de ave en Colombia es la carne de elección por el consumidor local, siendo el 47% del total de carne consumida por cada habitante. Sin embargo, países como Colombia enfrentan dificultades actuales por el precio

del maíz para 2017, el cual le traería consecuencias en el costo productivo puesto que tendría una variación del 5% más con respecto al año pasado. Por otro lado, Colombia es un país que exporta anualmente 1.4 millones de toneladas de pollo, siendo el valor de las exportaciones totales de 2015 US\$2.3 millones. El éxito de la carne de pollo colombiana se debe a su calidad y a que cuenta con áreas libres de enfermedades, lo que le ofrece una importante ventaja a su industria y a los mercados externos, puesto que están en capacidad de atender mercados con exigencias y estándares de calidad más altos, además de que cumplen con normas internacionales de bienestar animal y ambiental. Sus mercados más relevantes actualmente son: Vietnam, Ecuador, Hong Kong, y Tailandia con participaciones de 37%, 33%, 27%, y 1.6% respectivamente. Algo más relevante aún, es la implementación de programas estandarizados para el control de enfermedades como el Newcastle y la salmonelosis, lo que les ha dado la facilidad de poder ofrecer carne de ave de alta calidad, cumpliendo con las normas de las diferentes empresas multinacionales y cadenas de distribución locales (El Sitio Avícola, 2017; Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA], 2016).

La Tabla 15 muestra el Análisis Competitivo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, apreciándose que el crecimiento anual promedio es entre 3% y 6%, siendo un mercado competitivo tanto interna como externamente, además de presentar una alta dependencia en lo que respecta a proveedores y consumidores. Sin embargo, se observa que existen grandes oportunidades en lo que respecta al desarrollo de tecnología e innovación; ello enfocado en la posibilidad de reducir los riesgos al que los productores están expuestos debido a que actualmente el canal tradicional tiene el 85% de la comercialización de todo el pollo vivo producido y los márgenes del productor son bajos con relación a los costos productivos del sector considerando que el país es dependiente del maíz y la soya, y está expuesto al alza o baja de precios internacionales.

La Tabla 16 muestra el Análisis de Atractividad para en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, apreciándose que el puntaje total para las grandes y medianas empresas

es de 95 puntos, mientras que para las pequeñas y micro es 67. El puntaje ideal es de 150, siendo el rango promedio entre 120 y 75; en este caso la industria tiene una atraktividad promedio pero mejorable en diversos puntos a destacar como la tecnología, canales de distribución, e innovación. Sin embargo, las empresas pequeñas y micro tienen un puntaje de 67, con lo cual se puede concluir que se debe realizar un plan de reorganización para este segmento de la industria, puesto que solo la volatilidad de los precios del maíz y la soya o el poder de negociación de los intermediarios podrían hacerlas desaparecer.

Según Calle, Estrada, Barrios, y Agudelo (2015), actualmente existen diversos factores clave de éxito para lograr un desarrollo notable en el Subsector del Pollo de Engorde; sin embargo y para el análisis dentro del marco de este plan estratégico, se plantean cuatro de los más importantes factores clave, los cuales ofrecen una idea de dónde y cómo se debe actuar para poder lograr una industria rentable, eficiente, y de innovación:

1. Eficiencia en la producción: Tiene como finalidad la rentabilidad del negocio del Subsector del Pollo de Engorde;
2. Mercados internacionales: El desarrollo de la industria interna avícola de cualquier país debe ser paralelo con las industrias y mercados más desarrollados, apuntando siempre a tener altos estándares de calidad y control de procesos para poder convertirse en mercados exportadores;
3. Sanidad e inocuidad: Implementación, control, y seguimiento constante a las enfermedades relacionadas al Pollo de Engorde y el manejo de la inocuidad alimentaria como base para un producto de calidad con el menor impacto posible en el medioambiente; y
4. Sostenibilidad: Producción basada en eficiencia con manejo de residuos y siendo responsable con el uso de los recursos naturales, garantizando su mantención y buen uso a través del tiempo.

Tabla 15

Análisis Competitivo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria

0% - 3%_____	6% - 9%_____	12% - 15%_____	18% - 21%_____
3% - 6% <input checked="" type="checkbox"/>	9% - 12%_____	15% - 18%_____	>21% _____

2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera	_____X_____	Imposible de entrar
-----------------	-------------	---------------------

3. Intensidad de competencia entre empresas

Muy competitivo	_____X_____	Sin competencia
-----------------	-------------	-----------------

4. Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos	_____X_____	Ningún sustituto
-------------------	-------------	------------------

5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Alta dependencia	_____X_____	Independiente
------------------	-------------	---------------

6. Poder de negociación de los consumidores

Consumidores	_____X_____	Proveedores
--------------	-------------	-------------

7. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores	_____X_____	Compradores
-------------	-------------	-------------

8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Alto	_____X_____	Bajo
------	-------------	------

9. Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida	_____X_____	Ninguna innovación
-------------------	-------------	--------------------

10. Nivel de capacidad gerencial

Gerentes capaces	_____X_____	Poco capaces
------------------	-------------	--------------

Nota. Tomado de "Strategic Management: A Methodological Approach (4th ed.) [Gestión Estratégica: Un Acercamiento Metodológico]," por A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y M. Mockler, 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

Tabla 16

Análisis de la Atractividad para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Análisis de la atractividad de la industria			Grandes y medianas	Pequeñas y micro
Factor	Impulsor		Puntaje 0-10	Puntaje 0-10
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo		8	5
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos		6	4
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, y decrecimiento		5	4
4. Vulnerabilidad	Competidores e inflación		8	8
5. Concentración	Número de jugadores		8	6
6. Ventas	Cíclicas y continuas		7	7
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, y único		5	3
8. Identificación de marca	Facilidad		5	3
9. Distribución	Canales y soporte requerido		7	5
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, y normas de la industria		6	4
11. Posición de costos	Competitividad, bajo costo, y alto costo		5	3
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, y garantías		7	5
13. Tecnología	Liderazgo y ser únicos		6	3
14. Integración	Vertical, horizontal, y facilidad de control		6	3
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras		6	4
			95	67

Ciclo de vida de la industria. Es sumamente importante reconocer e identificar cuál es el ciclo de vida en el que se encuentra un producto o industria (i.e., naciente, desarrollo, maduración, o declinante); ello para poder determinar e implementar las estrategias a seguir y generar acciones que impacten positivamente en el negocio en el cual se desarrolla (D'Alessio, 2015). Luego de determinar cada uno de los factores, se puede apreciar en la Tabla 17, los resultados de cada factor por cada país competidor como Colombia y como referentes Brasil y Chile.

Los resultados de la Tabla 17 ofrecen una clara idea de cuál es la posición de Perú con respecto al desarrollo de los demás países de la región como Colombia, Brasil, y Chile. Se observa detenidamente que Perú tiene serios problemas en cuanto al desarrollo de los mercados internacionales, puesto que hasta el momento no logra estabilizar los procesos de control sanitario, sumado al bajo desarrollo de productos con valor agregado; todos esos problemas ofrecen la pauta de la problemática que vive actualmente la Industria del Pollo de Engorde en el Perú.

Tabla 17

Factores Determinantes de la Madurez de los Subsectores de la Industria del Pollo de Engorde por País

Factor	Grado de madurez por país			
	Perú	Colombia	Brasil	Chile
1. Eficiencia en la producción	3	3	4	4
2. Mercados internacionales	1	2	5	4
3. Sanidad e inocuidad	2	2	4	4
4. Sostenibilidad	2	2	4	4
Promedio	2.0	2.3	4.3	4.0

Nota. 1 = Inexistente; 2 = Bajo; 3 = Mediano; 4 =Alto; y 5 =Absoluto.

En lo que respecta específicamente al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, considerando los factores antes mencionados, se concluye que el ciclo de vida se encuentra en una etapa de desarrollo con tendencia a la maduración (ver Figura 17); ello siempre y cuando se puedan abrir los mercados internacionales vía las exportaciones a países de la región o en todo caso a países de Europa y algunos de Asia como Japón; para ello se deben implementar una serie de estrategias teniendo como objetivos: (a) el incremento de la comercialización por el canal moderno; (b) el desarrollo del producto final con variación tanto en presentación, empaque, y cortes; y (c) la implementación de un riguroso plan de sanidad animal controlado por las entidades del Estado y con el compromiso de la implementación por parte de todo el empresariado relacionado a la producción de Pollo de Engorde. En la Figura 18 se encuentra el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter aplicado al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

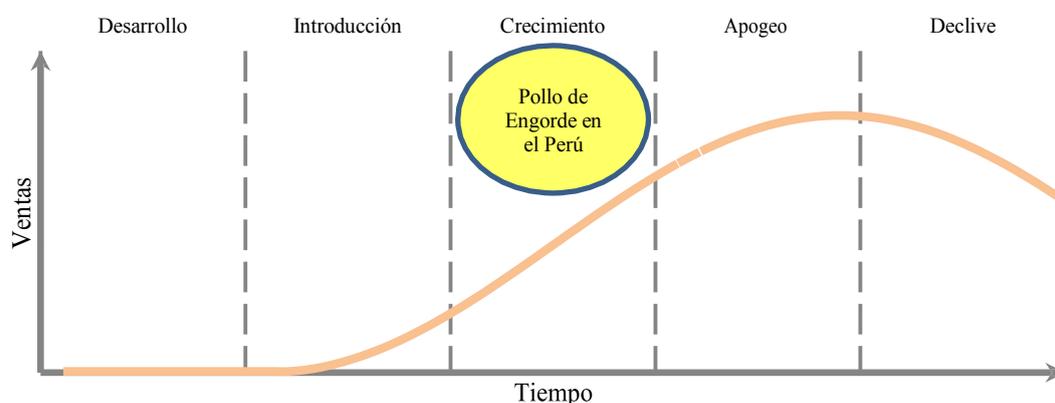


Figura 17. Ciclo de vida del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

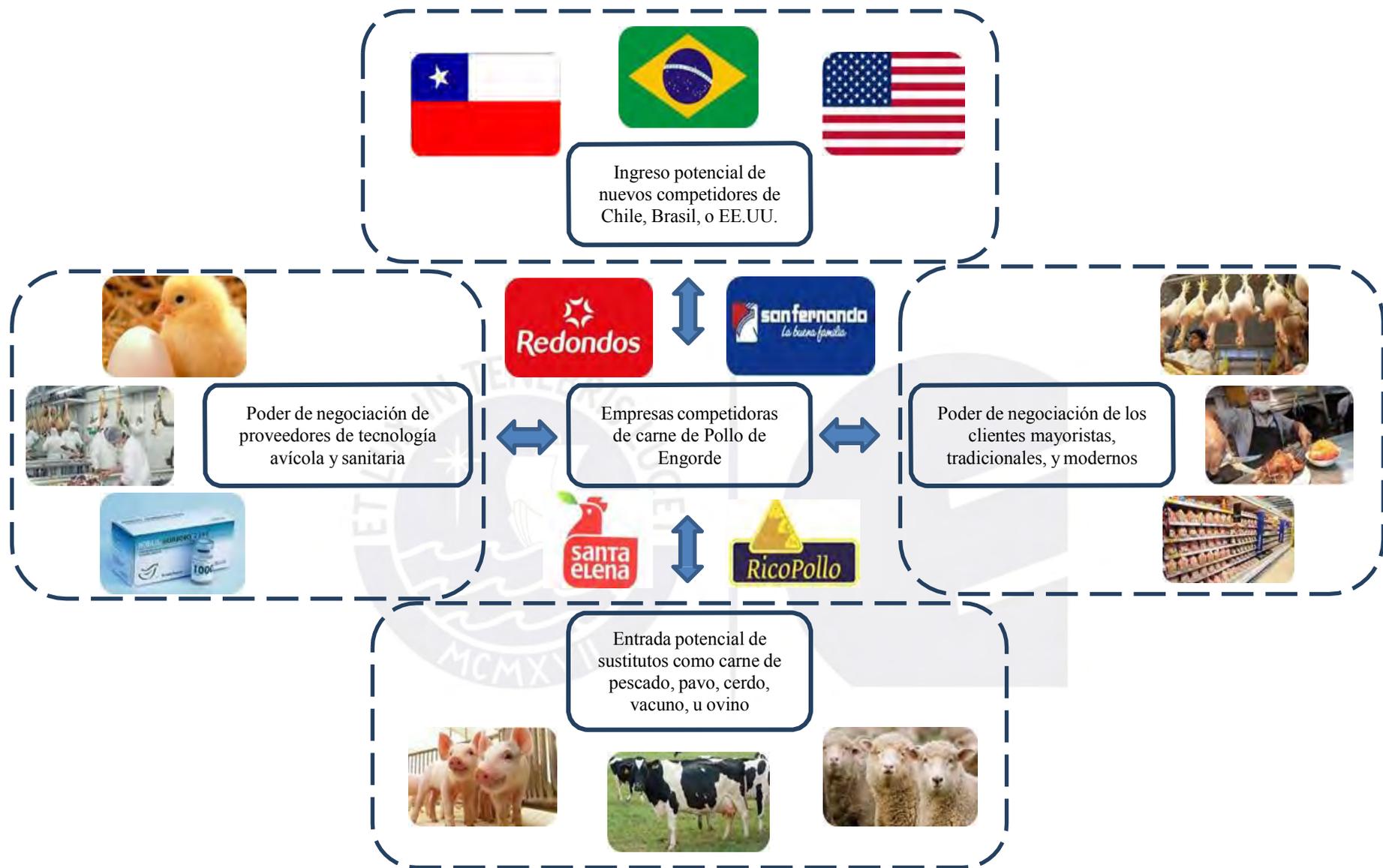


Figura 18. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas aplicado al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

3.5.1 Poder de negociación con los proveedores

Actualmente el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú está expuesta a continuas negociaciones con los proveedores de diversos tipos, entre los cuales se pueden mencionar: (a) de maíz y granos, (b) de alimento balanceado, (c) de fármacos veterinarios y vacunas, (d) de infraestructura, (e) de tecnología, y (e) de genética animal; como los más relevantes y de impacto. Si se considera que todos ellos participan en los costos de producción final, entonces se puede afirmar que la industria tiene un riesgo constante ante diferentes aristas y participantes dentro de la escala de producción de un Pollo de Engorde. Para un mejor análisis, se consideran dos tipos de costos de producción (“Costos en Avicultura,” 2015):

- Costos fijos y variables: Los costos fijos son aquellos que no varían con la producción (e.g., el alquiler de infraestructura, terrenos, o granja); mientras que los variables si existiese variación (e.g., el alimento balanceado o la genética comprada).
- Costos directos e indirectos: Los costos directos son los costos indispensables que participan en la producción (e.g., el recurso humano); y los indirectos son los que pueden ser necesarios pero no indispensables.

El costo de producción para un pollo desde su ingreso a granja para el proceso de engorde hasta su terminación es de US\$1.67 aproximadamente, siendo el alimento balanceado el 70% del costo total de producción al finalizar las seis semanas de producción; ello ofrece un claro panorama de la participación de cada insumo en el proceso, además de la dependencia de los costos para países como el Perú que está expuesto a la variación de los precios internacionales del maíz y la soya como fuentes de proteína que componen el alimento balanceado (J. Soriano, comunicación personal, 5 de agosto, 2017).

Asimismo, dentro de los proveedores locales más relevantes se pueden encontrar empresas transnacionales especialistas en el rubro veterinario, las cuales tienen alto poder de negociación frente a los productores. En la Tabla 18 se muestran las principales empresas participantes del sector veterinario en el Perú, que desarrollan productos para el Subsector del Pollo de Engorde.

Tabla 18

Participación de Mercado de las Seis Más Grandes Empresas Transnacionales Especialistas en el Sector Farmacéutico Veterinario para el Subsector del Pollo de Engorde en 2016

Empresa	Ventas (millones US\$)	Participación de mercado (%)	País de procedencia
1. Elanco	10.15	27.1	EE.UU.
2. Ceva	8.95	23.9	Francia
3. MSD	7.47	19.9	EE.UU.
4. Boehringer Ingelheim	5.90	15.7	Alemania
5. Zoetis	4.95	13.2	EE.UU.
6. Bayer	0.06	0.2	Alemania
Total mercado	37.48	100.0	

Nota. Tomado de “Investigación de Mercado Interna: Unidad de Salud Animal,” por Boehringer Ingelheim Perú, 2017, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Se debe resaltar que estos proveedores desarrollan continuamente diferentes tipos de productos para el control de enfermedades en el Subsector del Pollo de Engorde, siendo la investigación y desarrollo un factor de éxito; sin este tipo de productos la industria tendría graves problemas sanitarios, afectando la producción local y los costos de producción antes mencionados, además del impacto que generaría en la demanda y consumo local, puesto que si se considera que la producción local es para abastecer casi al 100% de la demanda, se generaría un alza de precios relevante y quizá la migración del consumo hacia otro tipo de carne.

El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú requiere de un desarrollo enfocado en el canal de distribución, para que el que canal moderno pase a tener mayor participación en la comercialización del producto. Asimismo, las empresas productoras deben invertir en tecnología para alcanzar mayor eficiencia tanto en producción y valor agregado, puesto que considerando ejemplos cercanos como las industrias de Chile o Brasil, el valor agregado y el desarrollo de los canales de distribución son los pilares más importantes para convertir la industria en un sector atractivo y rentable, generando mayores oportunidades de apertura de mercados internacionales y las mejoras en cuanto a la imagen de marca de cada una de las empresas participantes. Todo lo antes mencionado acompañado de una correcta regulación y

control por parte del Estado, permitiría convertir al Subsector del Pollo de Engorde en una de las más importantes en Latinoamérica, no solo por niveles productivos sino también por la especialización e innovación de la misma.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el caso de los compradores de la industria en materia de estudio, estos se encuentran definidos principalmente por dos canales de distribución: (a) el canal tradicional y (b) el canal moderno. El canal tradicional está compuesto por mayoristas, minoristas, y retail. El canal moderno está compuesto por cadenas de supermercados. El canal tradicional concentra el 85% de las compras, comercializa solo Pollo de Engorde vivo (i.e. en pie), y se caracteriza por su alto grado de informalidad concentrado en un grupo reducido de mayoristas que definen los precios y volúmenes de venta a través de su red de minoristas, bodegas, y tiendas. Este canal no favorece el desarrollo de carne de pollo beneficiada con mayor valor agregado. Asimismo, este canal impide que la industria sea más rentable para los productores. El canal moderno concentra el 15% restante de las compras y comercializa únicamente Pollo de Engorde beneficiado. A su vez, demandan altos estándares de calidad, tanto a nivel de producto, tipos de corte, presentación como de empaque. Es un canal muy exigente y requiere mayor eficiencia productiva por parte de los productores, así como productos con un mayor valor agregado (J. Soriano, comunicación personal, 5 de agosto, 2017).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Para el caso del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, se define como productos sustitutos las principales carnes animales consumidas por la población peruana y mundial, las cuales son: cerdo, vaca, y pescado. Para ello, se efectúa un análisis de tres factores para determinar el grado de amenaza que representan para el Subsector del Pollo de Engorde, tanto en el mercado peruano como en el mercado internacional hacia el cual desea dirigirse. Los tres factores a considerar están referidos al consumidor final, dado el alto poder de influencia que tiene sobre la demanda, y son: (a) beneficios diferenciales; (b) alternativa más

barata; y (c) el costo asumido por cambiar de producto, es decir, lo que el consumidor se arriesga a dejar de recibir como beneficio por hacer el cambio. Con respecto al mercado interno, el pollo sigue siendo la carne preferida por los peruanos, seguida del pescado, según el Scotiabank a partir de cifras de los ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y de la Producción (PRODUCE) (como se citó en “El Pollo Representa,” 2014), como se muestra en la Figura 19.

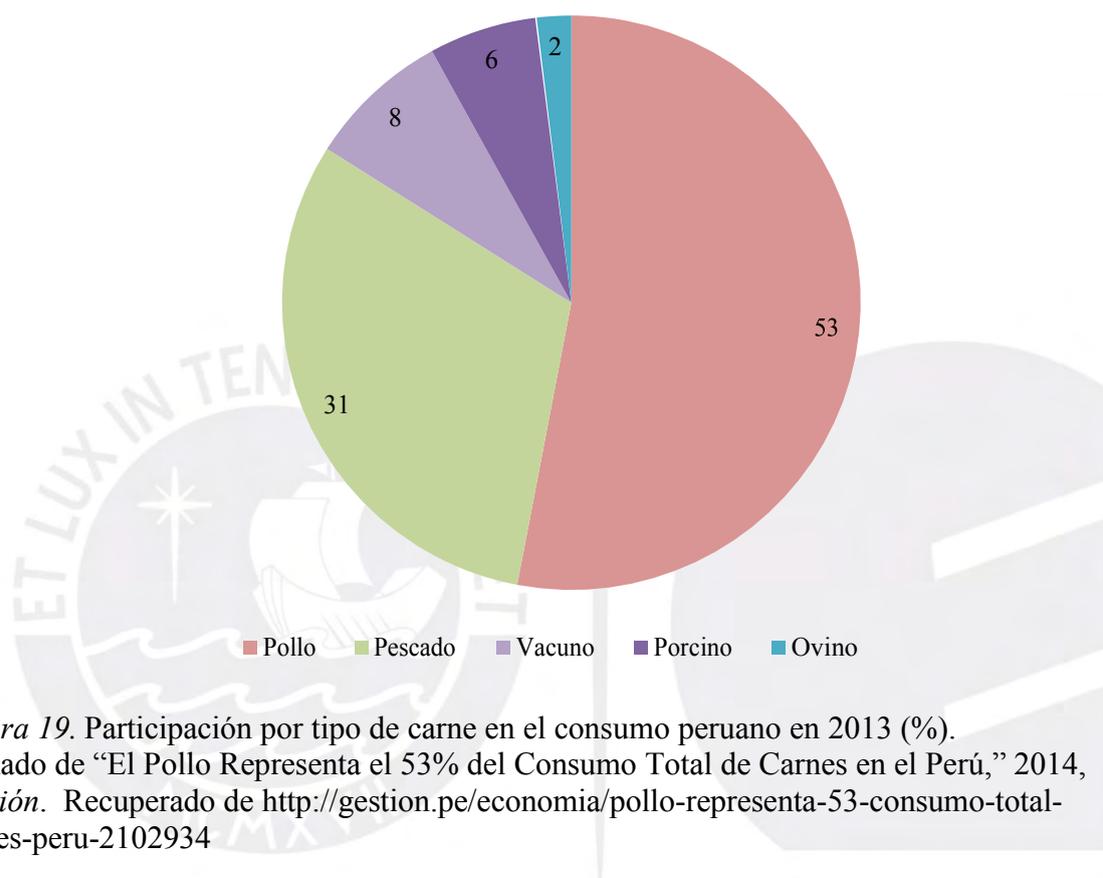


Figura 19. Participación por tipo de carne en el consumo peruano en 2013 (%). Tomado de “El Pollo Representa el 53% del Consumo Total de Carnes en el Perú,” 2014, *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934>

Se considera un nivel de amenaza medio para la carne de pescado, medio bajo para la carne de vaca, y bajo para la carne de cerdo. La mayor amenaza la representa la carne de pescado, al ser valorada por la población como muy nutritiva, lo cual se refleja en su posición 2 dentro del consumo. Sin embargo, la carne de pescado tiene un precio más alto, al ser un producto que se rige por temporadas, al no poder almacenarse por mucho tiempo y tener una estructura de costos más cara que la del pollo. Otro aspecto es que el consumidor no siempre encuentra abastecimiento de la variedad de su preferencia, y ello puede limitar su capacidad de amenaza sobre la demanda del pollo. Con respecto a la carne de vaca, es valorada por su

buen sabor; sin embargo sus limitantes están alrededor de su alto precio versus la carne de pollo y su percepción de no poder consumirse a diario por efectos secundarios en la salud. Un factor adicional que favorece a la carne de vaca es que el Gobierno la considera clave para la generación de trabajo para campesinos y para elevar la calidad nutricional de la población, especialmente de la sierra, donde se registran los índices más altos de anemia del país. Debido a ello, la considera dentro del *Plan Nacional de Desarrollo Ganadero* (MINAGRI, 2017b).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y la FAO, con respecto al mercado mundial, la carne de cerdo representa una amenaza de sustituto alta. Es la más consumida en el mundo, lo cual está influenciado principalmente por el consumo en países asiáticos, especialmente China. Se espera un incremento en el consumo mundial de carne de cerdo, sobre todo en países emergentes del Asia y Latinoamérica, a partir de la urbanización de la población, y mejoras en los ingresos y en el manejo sanitario de la crianza. Sin embargo, la carne de cerdo tendrá dificultades no menores para desarrollar su consumo debido a barreras culturales (OECD & FAO, 2015); y según la Organización Mundial de la Salud (OMS), debido a la percepción de tener efectos colaterales en la salud y aumentar la propensión al cáncer colorrectal en su forma procesada o de embutidos (OMS, 2015). En el caso de la carne de vaca, el nivel de amenaza sobre la carne de pollo es bajo. Su consumo per cápita mundial se encuentra alrededor de 6.5 kg anuales per cápita y a pesar de encontrarse en recuperación, luego de un periodo de decrecimiento en la última década; se espera un leve decrecimiento del 2% en el consumo en países desarrollados, en buena medida por el envejecimiento de la población europea, y a la vez un incremento de 6% en países en desarrollo a 2014. En los próximos años el crecimiento de su consumo se verá limitado debido a los altos costos de producción, lo que se traduce en un precio al consumidor más elevado que el de la carne de cerdo y de pollo; y debido al informe de la OMS respecto de los efectos en la salud por el consumo de carnes rojas. Finalmente, se espera que la carne de

pollo supere a la carne de cerdo como la más consumida en el mundo; ello debido a que se mantendrá como una fuente de proteína de precio razonable, la cual tiene bajas barreras culturales, y aún con potencial para la creación de productos con mayor valor agregado (OECD & FAO, 2015).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El 80% de la industria avícola chilena está compuesta por tres empresas importantes que generan el 80% de las ventas, como son: (a) Agrosuper S.A., (b) Empresas Ariztía S.A., y (c) Agrícola Don Pollo Limitada. Estas empresas podrían considerar al mercado peruano como un mercado atractivo, según el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (como se citó en “US\$60 Millones de Multas,” 2014). Según la Asociación Brasileña de Proteína Animal (ABPA) en relación a la avicultura, Brasil actualmente exporta carne de pollo a más de 150 países en el mundo, siendo embarcadas 4 millones de toneladas anualmente a través de sus puertos; lo cual representa casi la tercera parte de su consumo local. Por otro lado, la excelencia tecnológica en genética, ambiente, y gestión eficiente de las granjas han colocado a Brasil entre los tres primeros lugares de producción de Pollo de Engorde en el mundo (ABPA, s.f.). En tal sentido, Perú tiene un riesgo muy alto de que las compañías brasileras o chilenas consideren al país como una industria por ordenar y desarrollar; no obstante, se debe empezar por cambiar la preferencia de compra del consumidor peruano.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El mercado del Pollo de Engorde en el mundo depende básicamente de las importaciones de la genética y de los reproductores; por lo cual es muy vulnerable a cualquier cambio en el entorno comercial. Se espera que para 2017, la producción global del Pollo de Engorde disminuya debido a las limitaciones comerciales y a la escasez de aves reproductoras de huevos de Pollo de Engorde (Rabobank, 2017a). A pesar de los impactos de la gripe aviar, especialmente en Asia, la avicultura mundial está operando de manera rentable en el mundo con excepción de China en donde el impacto ha producido caída en los precios.

Si bien la industria ha alcanzado niveles record en el mundo, las corrientes comerciales han cambiado, siendo EE.UU. y Tailandia los más beneficiados con este movimiento, debido principalmente a restricciones relacionadas con la gripe aviar y al “escándalo de la carne” en Brasil (Rabobank, 2017b). EE.UU. suspendió la importación de carne brasilera por problemas recurrentes de seguridad de los productos destinados al mercado norteamericano, según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (como se citó en “United States,” 2017). La mayoría de los mercados mundiales están operando adecuadamente, en una combinación de oferta restringida, consistente demanda, y bajos costos de alimentación. México, India, Tailandia, y Japón tienen un desempeño destacado, mientras la Unión Europea y Sudáfrica están en un proceso de recuperación (Rabobank, 2017b). En la Tabla 19 se muestra un resumen de la situación actual de los principales actores en el entorno mundial del segmento del pollo.

Tabla 19

Principales Mercados en el Mundo del Subsector del Pollo de Engorde

País	Situación	Impacto
EE.UU.	Recuperación con crecimiento en las exportaciones	Mejora en márgenes relacionado a mejora en precios Crecimiento fuerte en exportaciones (9%) Crecimiento en producción limitado
Unión Europea	Mercado consistente con impacto de gripe aviar	Efectos de la gripe aviar Mercado sólido Incremento en las exportaciones, a pesar de las restricciones
Brasil	Escándalo de la carne impactó en precios y volumen de exportaciones.	Escándalo de la carne en marzo de 2017 Caída de las exportaciones en abril de 2017 Caída en precios compensados parcialmente por caída de precios de alimentos
China	Impacto en el mercado por gripe aviar en humanos	Gripe aviar se desplaza hacia el norte. Cierre de mercados, aunque con inicio de recuperación La importación de pollos no tuvo efectos.

Nota. Adaptado de “Rabobank Global Poultry Quarterly Q2 2017: Strong Industry Performance With a Shake-Up in Global Trade [Rabobank Avícola Mundial Trimestral Q2 2017: Fuerte Desempeño de la Industria con Una Sacudida en el Comercio Mundial] [Nota de Prensa],” por Rabobank, 2017b. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/press/search/2017/20170607-rabobank-global-poultry-quarterly-q2-2017-strong-industry-performance-with-a-shake-up-in-global-trade.html>

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), la industria avícola colombiana, y en particular el Subsector del Pollo de Engorde, está mostrando un importante crecimiento de su consumo per cápita alcanzando un 4.8% de crecimiento en 2015, como se muestra en la Figura 20, sobrepasando 1.4 millones de toneladas, representando el 12% de mercado agropecuario y el 30% del mercado pecuario, y generando 300,000 empleos directos y 1.2 millones de empleos indirectos. Es importante destacar que el sector avícola colombiano depende en más de un 90% de materias primas importadas (i.e., maíz amarillo y soya) para garantizar la producción nacional y que enfrenta también el desplazamiento generado por la falta de claridad en el uso de la tierra y aplicación de planes de ordenamiento territorial por parte de algunas corporaciones regionales (MADR, 2016).

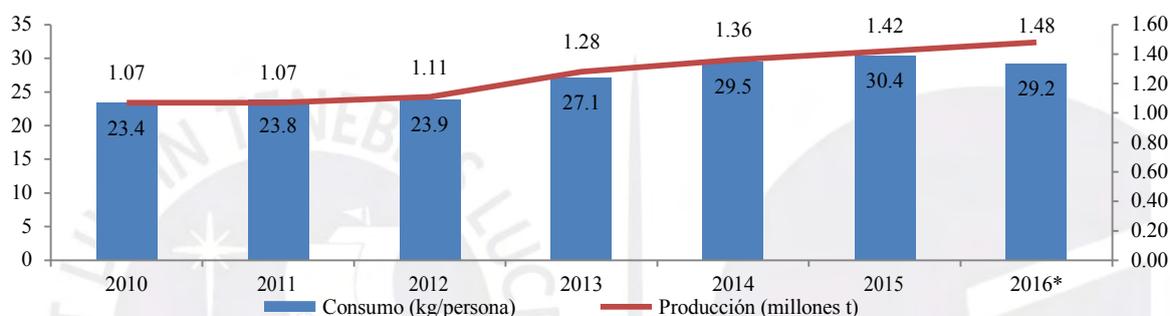


Figura 20. Consumo y producción de Pollo de Engorde en Colombia.

Adaptado de “Sector Avícola Tendrá Año Récord en 2017: Fenavi,” por J. F. Rojas, 2017, *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/sector-avicola-tendra-ano-record-en-2017-fenavi-BB5737571>

*Proyección

Considerando el entorno de Sudamérica y el grado de madurez del Subsector del Pollo de Engorde en cada país, se identifica a Chile y Colombia como competidores de Perú. De acuerdo con el último informe de actualización del mercado avícola de abril 2015 emitido por la ODEPA (como se citó en Giacomozzi, 2015), la cual es un organismo público, que depende del Ministerio de Agricultura, precisa que la industria avícola chilena ha tenido un incremento sustancial en las últimas décadas respecto de su producción y volumen de ventas, pasando a ser un participante importante dentro de la agricultura de dicho país. En la Tabla 20 se muestra la tendencia creciente del beneficio de aves denominadas *broilers* (i.e., referencia en inglés a una variedad de pollo, la cual fue desarrollada para la producción y consumo de su carne) desde enero de 2014 hasta junio de 2017.

Tabla 20

Beneficio de Aves entre Enero-1994 y Junio-2017 en Chile (Unidades)

Año	Pollo de Engorde	%	Gallinas	%	Pavos	%	Otras aves ^a	%	Total
1994	142'437,384	96.62	2'649,848	1.80	2'333,218	1.58	0	0.00	147'420,450
1995	150'118,163	96.43	2'860,306	1.84	2'693,480	1.73	0	0.00	155'671,949
1996	152'746,368	96.09	2'840,073	1.79	3'373,344	2.12	0	0.00	158'959,785
1997	157'884,978	96.44	2'542,490	1.55	3'277,769	2.00	0	0.00	163'705,237
1998	169'849,791	96.41	2'709,269	1.54	3'624,443	2.06	0	0.00	176'183,503
1999	171'051,218	95.95	3'127,475	1.75	4'090,140	2.29	0	0.00	178'268,833
2000	183'005,426	95.43	3'330,501	1.74	5'352,179	2.79	89,593	0.05	191'777,699
2001	191'992,532	94.63	3'841,913	1.89	6'981,927	3.44	75,936	0.04	202'892,308
2002	173'916,762	94.32	3'495,754	1.90	6'883,007	3.73	85,850	0.05	184'381,373
2003	175'509,755	94.53	3'043,303	1.64	7'055,705	3.80	48,882	0.03	185'657,645
2004	193'405,581	94.52	3'147,368	1.54	8'040,690	3.93	32,816	0.02	204'626,455
2005	205'795,044	94.72	3'043,532	1.40	8'402,373	3.87	20,765	0.01	217'261,714
2006	220'832,705	95.06	2'719,213	1.17	8'732,226	3.76	31,662	0.01	232'315,806
2007	204'733,293	94.31	2'837,299	1.31	9'488,562	4.37	20,261	0.01	217'079,415
2008	218'538,895	94.39	2'744,030	1.19	10'217,456	4.41	33,441	0.01	231'533,822
2009	224'385,337	94.97	2'706,633	1.15	9'152,010	3.87	32,714	0.01	236'276,694
2010	224'471,747	95.25	2'228,619	0.95	8'924,156	3.79	33,379	0.01	235'657,901
2011	249'851,896	95.41	2'635,390	1.01	9'314,903	3.56	69,879	0.03	261'872,068
2012	254'143,193	95.35	2'442,692	0.92	9'952,735	3.73	10,763	0.00	266'549,383
2013	259'935,610	95.68	1'990,694	0.73	9'729,079	3.58	9,693	0.00	271'665,076
2014	252'206,075	95.63	2'039,887	0.77	9'467,548	3.59	6,179	0.00	263'719,689
2015	267'331,932	95.57	2'264,709	0.81	10'110,450	3.61	4,587	0.00	279'711,678
2016	277'619,445	95.51	2'281,585	0.78	10'732,056	3.69	23,316	0.01	290'656,402
2017	137'919,510	96.95	827,170	0.58	3'503,830	2.46	11,800	0.01	142'262,310

Nota. Adaptado de "Actualización del Mercado Avícola," por J. Giacomozzi, 2015, p. 3, Santiago, Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias; y de "Carnes," por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), 2017, recuperado de <http://www.odepa.cl/rubro/carne/?mobile=off>

^aIncluye patos, gansos, avestruces, y otros

3.6 El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y Sus Referentes

Según cifras de la APA (como se citó en “Perú y Brasil,” 2014), el consumo de Pollo de Engorde en el Perú se duplicó entre 2004 y 2013, pasando de 21 a 42 kg. Se debe resaltar que el consumo per cápita de Pollo de Engorde en Lima es significativamente mayor al promedio nacional, alcanzando los 60 kg. Según la APA (como se citó en “La Costa Concentra,” 2013), se estima que en el Perú existen aproximadamente 52 empresas avícolas, de las cuales 14 serían grandes empresas y el resto entre medianas y pequeñas. Las principales empresas avícolas en el Perú y sus producciones de Pollo de Engorde durante 2016 se indican en la Tabla 21.

Tabla 21

Producción Nacional de Pollos de Engorde por Empresa en 2016

Ranking	Datos de empresa		Producción (unidades)		Participación (%)
	Empresa	Ubicación	Mensual	Anual	
1	San Fernando	Lima	14'000,000	168'000,000	24.56
2	Redondos	Huacho	8'000,000	96'000,000	14.04
3	Santa Elena	Lima	6'200,000	74'400,000	10.88
4	Chimú	Trujillo	5'000,000	60'000,000	8.77
5	Rico Pollo	Arequipa	4'000,000	48'000,000	7.02
6	El Rocío	Trujillo	3'000,000	36'000,000	5.26
7	San Cirilo	Lima	3'000,000	36'000,000	5.26
8	Otros	Varios	3'000,000	36'000,000	5.26
9	Técnica Avícola	Trujillo	2'500,000	30'000,000	4.39
10	Avícola San Luis	Lima	1'500,000	18'000,000	2.63
11	Avícola Yugoslavia	Trujillo	1'300,000	15'600,000	2.28
12	Rinconada	Arequipa	1'200,000	14'400,000	2.11
13	La Perla	Trujillo	1'000,000	12'000,000	1.75
14	Don Pollo	Oriente	1'000,000	12'000,000	1.75
15	Avigan	Lima	600,000	7'200,000	1.05
16	Rio Azul	Lima	600,000	7'200,000	1.05
17	Pluma Blanca	Lima	500,000	6'000,000	0.88
18	Varios Tacna	Tacna	300,000	3'600,000	0.53
19	Granjas Orihuela	Oriente	300,000	3'600,000	0.53
Total general			57'000,000	684'000,000	100.00

Nota. Tomado de “Investigación de Mercado Interna: Unidad de Salud Animal,” por Boehringer Ingelheim Perú, 2017, p. 5. Lima, Perú: Autor.

En relación a los referentes para el Subsector del Pollo de Engorde, los más representativos son Brasil y EE.UU., considerando sus roles relevantes en el mercado mundial y el grado de madurez que presentan.

La combinación de tecnología de ambiente, genética, y alimentación a partir de soya y maíz junto con un sistema integrado de entre productores y frigoríficos, el “Brazilian Chicken”, se ha convertido en una referencia mundial con alto grado de preferencia del consumidor, reconocido internacionalmente destacando su sabor, textura, reducidos niveles de grasa, y muy saludable. En cuanto a sanidad, Brasil alcanzó un destacado nivel, considerando por ejemplo este es el único país dentro de los grandes productores avícolas que no tiene ningún registro de gripe aviar. Se destaca también, la implementación de protocolos sanitarios y de ambiente establecidos por la “Codex Alimentarius” de la FAO en las granjas e industrias brasileras (ABPA, s.f.). En relación a este aspecto, es importante destacar los eventos relacionados al escándalo de la carne. Todo empezó en el periodo de abril a junio de 2017, cuando las autoridades americanas habían rechazado 860,000 kg de carne de diversos tipos proveniente de Brasil basados en problemas de salud, condiciones sanitarias, y problemas de salud animal. El Gobierno brasilero cerró las plantas involucradas en la investigación y prometió tomar acciones necesarias (“United States,” 2017).

De acuerdo con lo indicado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), se espera que la producción global de carne de Pollo de Engorde incremente en 1.0%, alcanzando los 89.5 millones de toneladas, originado por la expansión de EE.UU., Brasil, India, y la Unión Europea, mitigando el impacto que tiene la contracción en la producción de China, la misma que se espera caiga alrededor del 11.0% en 2017 (-8.0% en 2016), ocasionada por no poder adquirir los suplementos de stock genético necesario, debido a la influenza aviar patológica (HPAI, por sus siglas en inglés), encontrada en la Unión Europea y EE.UU. (USDA, 2017a).

La producción de EE.UU. se espera alcance 18.6 millones de toneladas (incremento aproximado del 2.0%), motivado por el consumo interno y las exportaciones. En la Tabla 22 se muestra la producción anual (medida por 1,000 t) de los países más importantes en lo que respecta a carne de Pollo de Engorde, resaltando el desempeño de EE.UU., ocupando el

primer lugar como productor más importante, seguido por Brasil y luego por China. En el caso del consumo doméstico, se observa que EE.UU. también ocupa el primer lugar, dejando a China en segundo y a Brasil en tercero.

Tabla 22

Producción y Consumo Doméstico Total de Carne de Pollo de Engorde (1,000 t)

Tipo	País	2013	2014	2015	2016	2017 (a octubre)
Producción	Brasil	12,308	12,692	13,146	12,910	14,080
	Unión Europea	10,050	10,450	10,890	11,330	11,300
	China	13,350	13,000	13,400	12,300	11,500
	India	3,450	3,725	3,900	4,200	4,500
	Rusia	3,010	3,260	3,600	3,720	3,770
	México	2,907	3,025	3,175	3,285	3,335
	Argentina	2,060	2,050	2,080	2,055	2,165
	Turquía	1,758	1,894	1,909	1,871	1,960
	Tailandia	1,500	1,570	1,700	1,780	1,890
	Indonesia	1,550	1,565	1,625	1,640	1,660
	Otros	15,450	16,123	15,540	15,376	15,598
	Total foráneo		67,393	69,354	70,965	70,467
EE.UU.		16,976	17,306	17,971	18,261	18,690
	Total	84,369	86,660	88,936	88,728	90,448
Consumo doméstico total	China	13,174	12,830	13,267	12,344	11,705
	Unión Europea	9,638	10,029	10,442	10,815	10,785
	Brasil	8,829	9,137	9,309	9,024	9,697
	India	3,445	3,716	3,892	4,196	4,495
	México	3,582	3,738	3,960	4,071	4,178
	Rusia	3,504	3,660	3,804	3,836	3,840
	Japón	2,209	2,228	2,321	2,394	2,361
	Argentina	1,729	1,773	1,894	1,905	1,979
	Sudáfrica	1,556	1,572	1,690	1,775	1,885
	Malasia	1,493	1,613	1,658	1,685	1,632
	Otros	20,003	20,710	19,829	19,532	20,192
	Total foráneo		69,162	71,006	72,066	71,577
EE.UU.		13,691	14,043	15,094	15,331	15,661
	Total	82,853	85,049	87,160	86,908	88,410

Nota. Tomado de "U.S. Red Meat and Poultry Forecasts [Pronósticos de Carnes Rojas y Aves de Corral en EE.UU.]," por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), 2017b. Recuperado de <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/84797/us-red-meat-and-poultry-forecasts.xls?v=42963>

En la Tabla 23 se muestra quiénes son los países que demandan mayor importación de carne de Pollo de Engorde, ocupando Japón el primer lugar, seguido de México y Arabia

Saudita. En el caso de las exportaciones, el país referente es Brasil, seguido por EE.UU. y la Unión Europea.

Tabla 23

Comercio Exterior de Carne de Pollo de Engorde (1,000 t)

Tipo	País	2013	2014	2015	2016	2017 (a octubre)
Importaciones	Japón	854	888	936	973	920
	México	682	722	790	791	850
	Arabia Saudita	838	762	863	800	840
	Unión Europea	671	712	730	761	760
	Iraq	673	698	625	661	695
	China	244	260	268	430	550
	Sudáfrica	355	369	436	504	560
	Hong Kong	272	299	312	344	335
	Emiratos Árabes	217	225	277	296	330
	Filipinas	148	199	205	245	280
	Otros	3,684	3,715	3,091	2,993	3,116
	Total foráneo	8,638	8,849	8,533	8,798	9,236
	EE.UU.	55	53	56	60	60
Total	8,693	8,902	8,589	8,858	9,296	
Exportaciones	Brasil	3,482	3,558	3,841	3,889	4,385
	Unión Europea	1,083	1,133	1,178	1,276	1,275
	Tailandia	504	546	622	690	710
	China	420	430	401	386	345
	Turquía	337	378	321	296	320
	Ucrania	142	168	158	236	240
	Argentina	334	278	187	158	190
	Canadá	150	137	133	134	145
	Bielorrusia	105	113	135	145	135
	Rusia	48	50	71	104	150
	Otros	338	377	344	357	349
	Total foráneo	6,943	7,168	7,391	7,671	8,244
	EE.UU.	3,332	3,310	2,867	3,015	3,128
Total	10,275	10,478	10,258	10,686	11,372	

Nota. Tomado de "U.S. Red Meat and Poultry Forecasts [Pronósticos de Carnes Rojas y Aves de Corral en EE.UU.]," por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), 2017b. Recuperado de <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/84797/us-red-meat-and-poultry-forecasts.xls?v=42963>

Japón ocupa el primer lugar en cuanto a importación de carne de pollo y derivados, siendo el país que más demanda tiene en el ámbito global, en especial la carne de pechuga y los muslos. Actualmente, su consumo está en aumento, superando en 2017 a la carne de cerdo. Además, tiene la preferencia del consumidor por ser una carne de menor precio que

las demás. En este país, el pollo se ha convertido en el principal impulsor de crecimiento, siendo el más popular entre los tres tipos de carne. Se debe indicar que su consumo de pollo es de 13 kilos por habitante por año y probablemente aumentará cerca de 4%. Las preferencias de consumo en Japón son los cortes derivados de la pechuga y muslos de pollo, convirtiendo ello en una oportunidad para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y sus derivados, según Nikkei (como se citó en Azha, 2017).

Cabe resaltar que en el país asiático existen ocho requisitos para la exportación de carne de pollo, ya que Japón tiene como objetivo evitar enfermedades que desestabilicen la producción interna impedir el ingreso de plagas (i.e., requisitos fitosanitarios) dentro de sus requisitos más importantes. En el caso del país asiático, son ocho los requisitos que se deben cumplir, entre ellos los referentes a las instalaciones del productor, la calidad de la materia prima y los aditivos que se incluyen en el producto. El responsable primario del cumplimiento de estas obligaciones es el importador: si no puede comprobar que el producto acata todas estas reglas, no se le permitirá el ingreso de la mercancía al país (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Primer requisito: Controles de higiene y sanidad de los establecimientos. El país importador debe poder probar que alguna agencia gubernamental del país de origen ha controlado dos cuestiones relativas a los establecimientos productores. Primero, que la carne de pollo que se produce y procesa de acuerdo con las leyes y reglamentos del país exportador; en particular cuando hay un sistema de registro de fábrica, un sistema de autorización para la exportación de productos, o cualquier otro sistema que regule esta materia en dicho país. Y, segundo, que el nivel de control de la higiene de los establecimientos, instalaciones y equipos de la fábrica es al menos igual a los requerimientos sanitarios establecidos en las leyes japonesas. Cabe señalar que es recomendable el uso de métodos de control de la higiene basados en el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por su sigla en inglés) (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Segundo requisito: Control de calidad de la materia prima. Respecto de las materias primas que se utilizan para la producción de carne de pollo, debe verificarse que cada lote cumpla con los criterios de calidad, incluyendo las especificaciones y estándares que se han establecido para cada una de ellas. Ninguna materia prima que se usa para la producción de carne de pollo debe ser aceptada si contiene parásitos, microorganismos patógenos, sustancias tóxicas, materia descompuesta, materia deteriorada u otras materias extrañas, etc. (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Tercer requisito: Condiciones de higiene en la fabricación y procesamiento. El alimento debe fabricarse y procesarse bajo condiciones de higiene adecuadas, con la aplicación de medidas para la prevención de contaminación por sustancias tóxicas o nocivas para la salud humana. En cada establecimiento procesador de alimentos debe haber personas designadas como responsables de la supervisión de la higiene de los alimentos. Además, los productos finales deben cumplir con la ley japonesa a través de pruebas e inspecciones periódicas (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Cuarto requisito: Higiene en el almacenamiento, transporte, y distribución. La carne de pollo debe ser manipulada higiénicamente durante su almacenamiento, transporte y distribución. Debe aplicarse un control de temperatura y observarse los estándares de conservación de la carne (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Quinto requisito: Certificación JAS. Toda la producción de carne de pollo extranjera debe contar con una certificación de “Estándares Japoneses de Agricultura” (JAS, por sus siglas en inglés) para poder ingresar a territorio japonés. Esta certificación garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad y de procesos de producción japoneses. Es exigida a todos los productos, sin importar si cuentan con certificados de otros países (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Sexto requisito: Niveles máximos permitidos de productos químicos y contaminantes. La autoridad japonesa brinda una lista completa de los residuos químicos

que están actualmente permitidos, clasificándolos de esta forma: alimentos procesados, cultivos, animales y peces, y aguas minerales (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Séptimo requisito: No contar con aditivos prohibidos. Los aditivos son sustancias utilizadas en el proceso de fabricación de alimentos, o con fines de transformación o conservación de alimentos. Se incluyen aquellas sustancias que permanecen en los productos alimenticios terminados, como colorantes y preservantes, así como sustancias que no siguen en los productos finales. En la actualidad, existe una lista de 345 aditivos autorizados, además de la presencia o uso de antibióticos prohibidos o que puedan ocasionar contaminación o deterioro de la carne de pollo a exportar (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Octavo requisito: Trazabilidad. La Ley de Sanidad Alimentaria establece el deber de conservación y mantenimiento de un registro, con el fin de darlos a conocer al público. La norma indica los elementos sobre los que las empresas alimenticias deben mantener un registro, así como el número de años que deben ser conservados (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

En el mercado japonés se ha estimado que para finales del 2017, las importaciones totales de pollo de engorde crecerán alrededor de 3% respecto al año anterior, representando aproximadamente un millón de toneladas métricas, debido al impacto generado por crecimiento de las importaciones de productos preparados derivados del Pollo de Engorde provenientes de Tailandia y China. De otro lado, se pronostica que para finales del 2017 el consumo de productos derivados del pollo de engorde logre un crecimiento récord del 2%, mucho mayor al 2016, alcanzando las 2.435 millones de toneladas métricas de productos ready-to-eat cocinados listos para el consumo (Connect Americas, s.f.; Obara, 2017).

Hay que considerar que el Perú ya tiene tratados de libre comercio (TLC) con nueve países que son miembros del APEC, Canadá, Chile, China, Estados Unidos, Japón, México,

Singapur, Corea del Sur, y Tailandia, por lo tanto esto se puede convertir en una oportunidad para poder ingresar rápidamente al mercado asiático, especialmente a China y Japón. La información más relevante, es el dato de las exportaciones a China, que totalizaron los US\$7,043 millones en el 2015 y las importaciones US\$8,668 millones, siendo el país más importante para el Perú en cuanto a volumen de exportaciones e importaciones. Asimismo, en el 2015, las exportaciones peruanas hacia el mercado japonés sumaron US\$1,117 millones y las importaciones US\$1,070 millones, siendo otro mercado foco para las exportaciones de carne de pollo, además del tipo de corte que consumen en el país asiático (“Perú Tiene,” 2016; Obara, 2017; Inouye, 2017).

Por otro lado se encuentra China, que presenta un crecimiento constante de consumo de carne de pollo y derivados, teniendo en el 2016 un aumento record del 43.6%, siendo una excelente oportunidad como primer potencial país para exportar la carne de pollo peruano. Según la China Animal Agriculture Association, la producción total de pollo de engorde en el país alcanzó los 8.42 billones en 2016, colocándose en segunda posición en el ranking mundial. El consumo per cápita de carne de pollo en China aumentó de 1.03 kg en 1984 hasta cerca de 10 kg; sin embargo, esto solo representa el 20% del consumo per cápita peruano. Actualmente China cuenta con recursos limitados para criar pollos y normativas ambientales rígidas, la industria china de pollo de engorde se ve en la necesidad de implementar nuevas tecnologías para poder soportar el crecimiento en el consumo interno. Esto sumado al control de enfermedades, como la Influenza Aviar y problemas con la seguridad alimentaria que afectan la demanda y oferta. Sin embargo, a pesar de la situación actual en el país asiático, la carne de pollo es la segunda más consumida en China, representando el 15% del consumo de proteínas del país, siendo las patas de gallo y las alas las de mayor demandas en exportaciones debido al hábito de consumo tipo snack y “ready to eat” que los chinos están empezando a consumir (Beck, 2017).

Si bien la carne porcina continúa siendo aún la de mayor consumo en China, con cerca del 60% del total (ver Figura 21), la carne aviar constituye la segunda fuente de proteínas de origen animal en la dieta de la población local y representa más de un cuarto del consumo de carnes animales, participación que va en aumento. La demanda de carne aviar es muy superior a la de carne vacuna (que representa 7% del total) y también a la de carne ovina (un 4%) (Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en Shanghái, 2016).

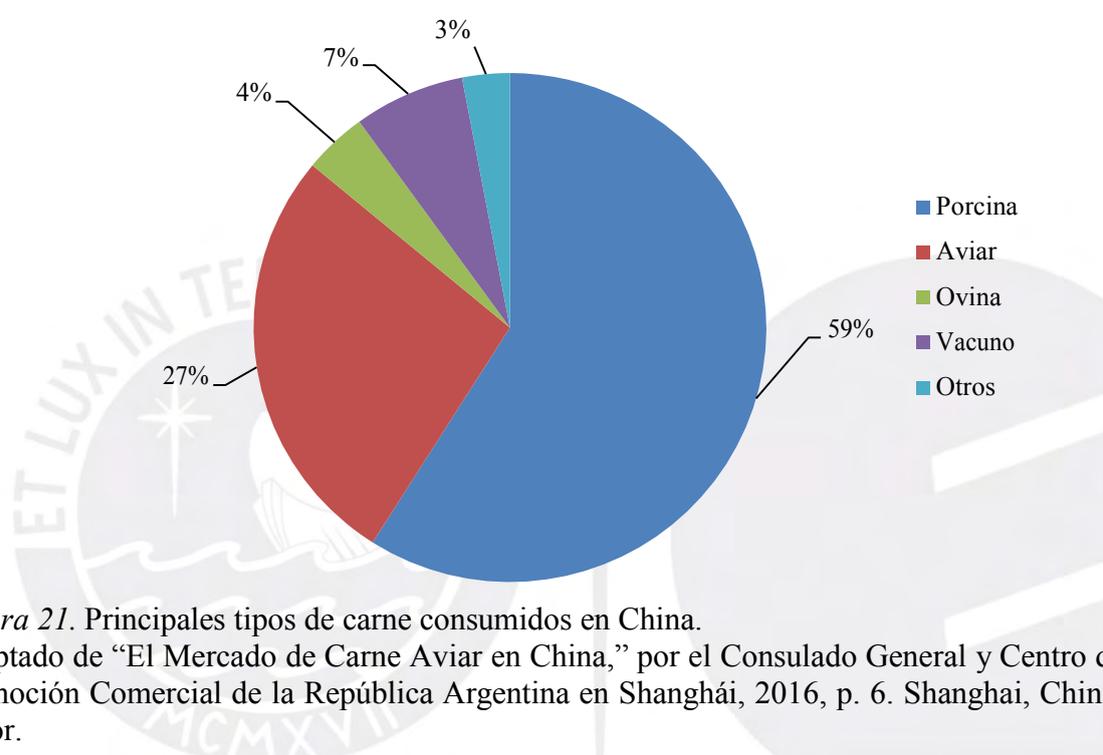


Figura 21. Principales tipos de carne consumidos en China. Adaptado de “El Mercado de Carne Aviar en China,” por el Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en Shanghái, 2016, p. 6. Shanghai, China: Autor.

Importaciones. Como se señalara anteriormente, conforme los gustos locales, las alas y las garras son las partes preferidas por el público, ya que pueden ser consumidas como plato principal o como snack. Por esta razón China importa anualmente un gran volumen de estas piezas, como así también de despojos de pollo (Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en Shanghái, 2016).

Origen de las importaciones. Se estima que en 2015 se consumieron en China cerca de 17 millones de toneladas de pollo de las cuales 400 mil, es decir un 4%, fueron importadas. Históricamente EE. UU. ha sido el principal proveedor de China, habiendo

exportado en 2014 productos aviares por más de US\$500 millones. Esta circunstancia benefició principalmente a Brasil, el segundo proveedor, que en 2015 se convirtió en el principal proveedor de carne aviar a China, año en el que exportó alrededor de 294 mil toneladas, un 72% del total (ver Tabla 24 y Figura 22). La suspensión de EE. UU. como proveedor favoreció asimismo a las importaciones de Argentina, además de Chile y Polonia, aunque en menor medida (Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en Shanghái, 2016).

Tabla 24

Origen de las Importaciones de Pollo Hechas por China en 2015

País	Cantidad (kg)	Valor (US\$)
Brasil	294'012,919	698'223,148
Argentina	37'980,066	89'894,376
EE. UU.	34'451,727	36'981,698
Chile	25'672,977	68'254,447
Polonia	12'126,058	27'964,730
Otros	3'593,185	7'715,165
Total	407'836,932	929'033,564

Nota. Adaptado de “El Mercado de Carne Aviar en China,” por el Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en Shanghái, 2016, p. 9. Shanghai, China: Autor.

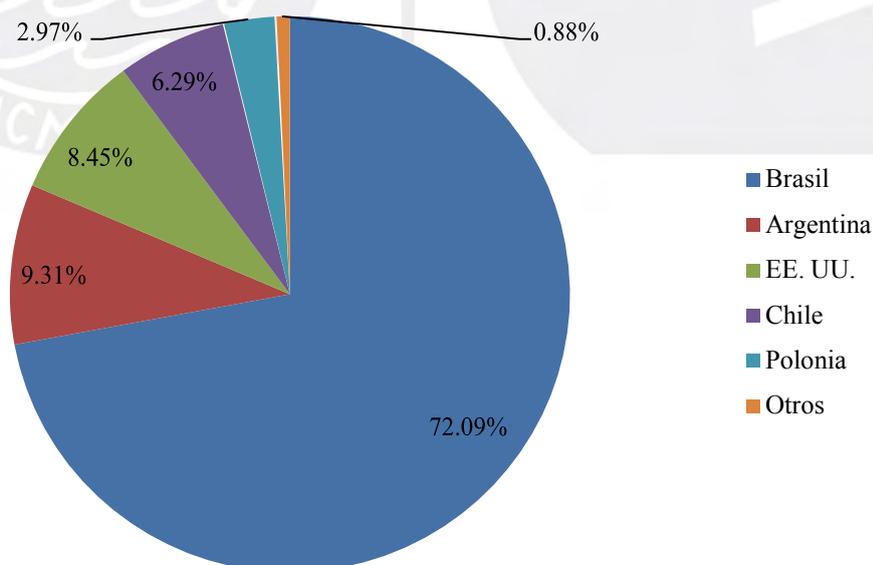


Figura 22. Origen de las importaciones de pollo hechas por China en 2015. Adaptado de “El Mercado de Carne Aviar en China,” por el Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en Shanghái, 2016, p. 10. Shanghai, China: Autor.

Restricciones sanitarias para importar a China. Dentro de las restricciones sanitarias que China exige a los países exportadores es tener el certificado de ser libre de enfermedades como el Newcastle y la Influenza Aviar. A pesar de que no todos los países exportadores, como Brasil o EE.UU., son libre de estas enfermedades, si cuentan con zonas libres dentro del país y son certificadas por la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal), lo cual les abre el inmenso mercado asiático, con la posibilidad de poder exportar todo tipo de cortes según el requerimiento de cada país. Actualmente el Perú no es un país libre de la enfermedad de Newcastle y no tiene zonas liberadas, lo que complica la proyección de exportar productos a Asia si esta situación no puede ser controlada con la ayuda del Estado y la empresa privada (OIE, 2017; Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], s.f.).

Otro de los segmentos de mercado internacional para el consumo de carne de pollo es el llamado ready to eat (RTE), segmento al cual se dirige los productos derivados del pollo de engorde, este segmento está enfocado principalmente en restaurantes de comida rápida, la creciente población de mujeres que trabajan, la generación de jóvenes millennials, personas que trabajan con horarios bastante ajustados, así como las cadenas de tiendas que enfocan sus ventas a este tipo de consumidores. Cabe destacar que el mercado global para los productos RTE está segmentado a su vez por tipo de producto, empaque y canal de distribución (Mordor Intelligence, 2016).

En el 2015 el gasto de las familiar en consumos de comida fue de aproximadamente 31% del presupuesto familiar, alrededor de US\$652 al año (RMB 4,100 al tipo de cambio de ese año). Entre las principales cadenas de tiendas minoristas (retail) se encuentran RT Mart, Walmart, Carrefour, Metro Cahs&Carry, Watsons, Parkson, Dennis Zhenzhou, Lotte Mart, y CP Lotus. El 34% de las ventas de comida se realizan a través de los formatos de cadenas de

hipermercados (14%), supermercados (9%), y tiendas por departamentos (11%); no obstante, las tiendas por especialidades comercializan el 59% pero se encuentran enormemente atomizadas (USDA, 2017).

El comercio electrónico (i.e., E-Commerce) está creciendo dramáticamente en China. Alrededor del 10.7% se comercializa mediante el comercio electrónico que suma alrededor de US\$480,000 millones. Expertos de la industria estiman que entre el 10% y 30% de las ventas retail de comidas y bebidas importadas son vendidas a través de los canales de comercio electrónico de China. Los principales portales de comercio electrónico que operan en China son Tmall.com, Yihaodian.com, JD.com, Amazon.cn, Kaola.com, y Chumbo.com (USDA, 2017).

Asimismo, el proceso de urbanización y las cadenas de comida rápida han ido penetrando en ciudades satélites que circundan a las grandes urbes de China, creando nuevos consumidores para pollos procesados. Tanto KFC como McDonald han reportado un incremento en sus ventas durante el 2017. El proceso de urbanización también ha impactado en los hábitos de consume de los consumidores chinos, esto significa que los consumidores que solían cocinar en casa han empezado a comer fuera o a pedir comida a casa a través del servicio de entrega a domicilio (delivery) (Inouye, 2017).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) se han desarrollado sobre la base de los principales FCE del subsector de carne, teniendo como eje de referencia el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

MPC. El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú se encuentra en el último lugar con 3.04 puntos en la MPC con relación a países competidores, que son actuales exportadores de carne de pollo tales como: Colombia, Chile, y Argentina. Sin embargo, la producción

local tiene como principales fortalezas: (a) acceso a mejora genética continua, (b) posición geográfica idónea para atender al mercado de Asia-Pacífico, (c) TLC con China y Japón, y (d) clima idóneo para la crianza. El primer subsector es el de Chile con 3.54 puntos, teniendo como principales fortalezas: (a) posición geográfica idónea para atender al mercado de Asia-Pacífico, (b) capacidad de inversión a largo plazo, (c) infraestructura y tecnología para envasado de cortes, y (d) el *know how* exportador. En segundo lugar, se ubica el subsector de Argentina con 3.39 puntos, siendo sus principales fortalezas: (a) acceso a mejora genética continua y (b) TCL con China y Japón. Finalmente en tercer lugar, se ubica el subsector de Colombia con 3.32 puntos, teniendo como principales fortalezas: (a) TCL con China y Japón, (b) capacidad de inversión a largo plazo, e (c) infraestructura y tecnología para envasado de cortes; como se muestra en la Tabla 25. En la Figura 23 se muestra la dispersión de los valores de los subsectores competidores evaluados en la MPC.

MPR. Los Subsectores del Pollo de Engorde de EE. UU. y de Brasil se ubican en el primer y segundo lugar con 3.89 y 3.70 puntos respectivamente, teniendo como principales fortalezas: (a) acceso a mejora genética continua, (b) control sanitario-producción, e (c) infraestructura y tecnología para envasado de cortes. Por otro lado en tercer lugar, se ubica el Subsector del Pollo de Engorde en Chile con 3.54 puntos, teniendo como principales fortalezas: (a) acceso a mejora genética continua, (b) capacidad de inversión a largo plazo, y (c) infraestructura y tecnología para envasado de cortes. En cuarto lugar, se ubica el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú con 3.04 puntos, teniendo como principales fortalezas: (a) acceso a mejora genética continua, (b) posición geográfica idónea para atender el mercado de Asia-Pacífico, (c) clima idóneo para la crianza; y como principales debilidades: (a) capacidad de inversión a largo plazo, (b) infraestructura y tecnología para envasado de cortes, y (c) *know how* exportador; como se muestra en la Tabla 26. En la

Figura 24 se muestra la dispersión de los valores de los subsectores referentes evaluados en la MPR.

Tabla 25

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Factor clave de éxito	Peso	Perú		Colombia		Chile		Argentina	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Acceso a mejora genética continua	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
2. Control sanitario-producción	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. TLC con China y Japón	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Posición geográfica idónea para atender el mercado de Asia-Pacífico	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.45	3	0.60
5. Know how técnico para desarrollar productos ad hoc para el mercado internacional	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6. Clima idóneo para la crianza	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22
7. Capacidad de inversión a largo plazo	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8. Infraestructura y tecnología para envasado de cortes	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9. Know how exportador	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		3.04		3.32		3.54		3.39

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 26

Matriz del Perfil Referencial (MPR) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Factor clave de éxito	Peso	Perú		EE. UU.		Brasil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Acceso a mejora genética continua	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2. Control sanitario-producción	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
3. TLC con China y Japón	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Posición geográfica idónea para atender el mercado de Asia-Pacífico	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
5. Know how técnico para desarrollar productos ad hoc para el mercado internacional	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6. Clima idóneo para la crianza	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
7. Capacidad de inversión a largo plazo	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
8. Infraestructura y tecnología para envasado de cortes	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
9. Know how exportador	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		3.04		3.89		3.70

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

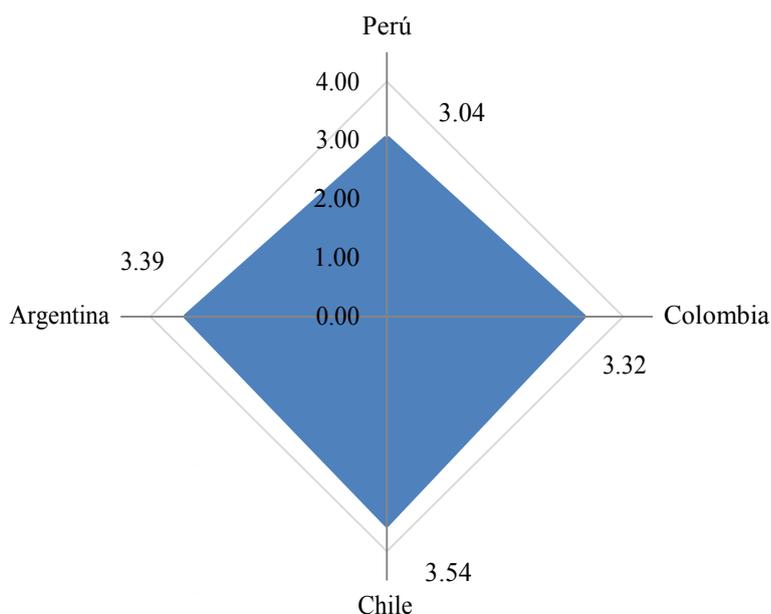


Figura 23. MPC como gráfico de dispersión.

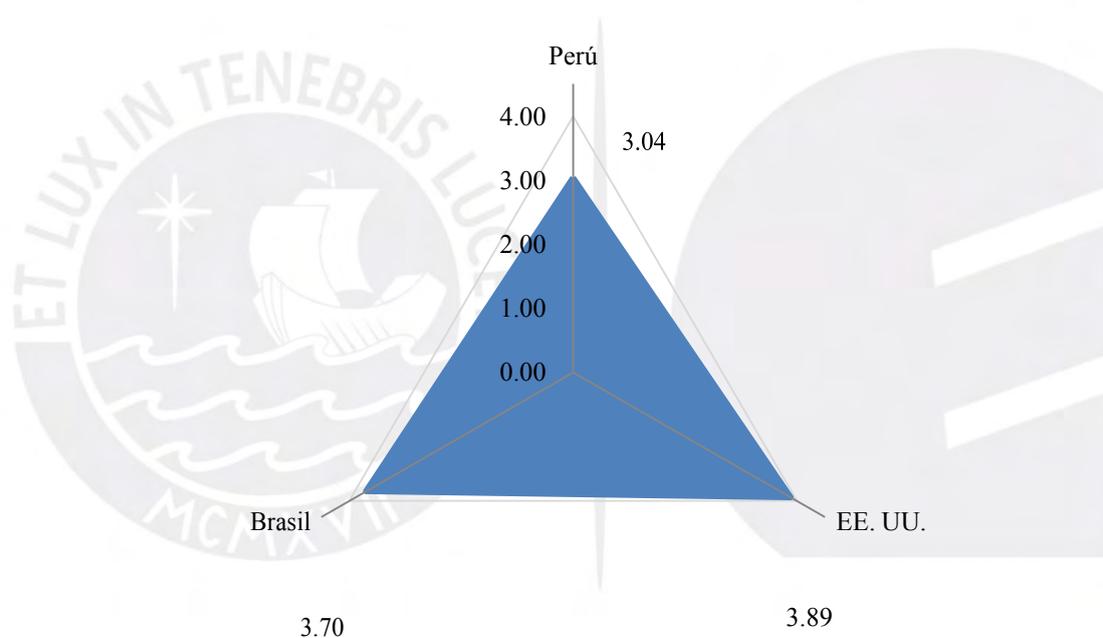


Figura 24. MPR como gráfico de dispersión.

3.8 Conclusiones

De acuerdo con el IGC, el Perú se ubica en el puesto 67 y en tercer puesto en Sudamérica después de Chile y Colombia. Asimismo, en términos de inversión en investigación y desarrollo, Perú se sitúa en una posición por debajo de Chile y Colombia que podría mejorar en la medida que incremente dichas inversiones.

A partir del análisis de la MEFE, se desprende como una oportunidad para la industria, el alto consumo per cápita de carne de Pollo de Engorde en el Perú después de Brasil, y como algunas amenazas importantes se encuentran: la alta dependencia en insumos y materias primas importadas como la soya y el maíz; y por otro lado, los problemas que tiene la industria para el control de enfermedades nuevas como la influenza aviar.

En Sudamérica, Chile y Brasil son los países en los cuales sus industrias de Pollo de Engorde son los máximos referentes en productos de calidad con alto grado de valor agregado.

El ciclo de vida del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú se encuentra en una etapa de desarrollo, mostrando una posible tendencia hacia la etapa de maduración, siempre y cuando se logre exportar hacia nuevos mercados internacionales en países europeos o asiáticos. Para potenciar este desarrollo, esta industria requiere incorporar mayor valor agregado a sus productos en función de las preferencias y hábitos de consumos de estos mercados internacionales objetivo.

En el Perú, la carne de Pollo de Engorde representa el 53% del consumo total de carnes, por encima de la carne de pescado que tiene 31%, seguido de la carne de vacuno que alcanza solo el 4%. Son cuatro las empresas que concentran más del 50% de participación de mercado, entre ellas se encuentran: San Fernando, Redondos, Santa Elena, y Chimú.

Finalmente, en Asia, los países ubicados particularmente en el sudeste asiático son los mayores importadores de carne de Pollo de Engorde. En Europa, la Unión Europea es el bloque más importante que se constituye como mayor importador de este tipo de carne. En América, Brasil es el mayor exportador que a su vez ocupa el primer lugar como mayor exportador de carne de Pollo de Engorde en el mundo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015), en la evaluación interna está la clave para desarrollar estrategias con alto valor competitivo y diferenciador; el objetivo primordial es capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, puesto que no es solo el análisis de áreas funcionales lo más importante, sino la construcción de las ventajas competitivas. En este capítulo se hace una evaluación interna del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, identificando sus fortalezas y debilidad más representativas mediante del análisis AMOFHIT, que engloba las diferentes áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la producción hasta la comercialización.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La importancia de este análisis radica en identificar con claridad las fortalezas y debilidades que tienen mayor preponderancia en la producción del Pollo de Engorde en el Perú. Dentro de este análisis se abarcan las distintas áreas del ciclo operativo, tales como: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T). Si se considera que el Perú tiene una importante posición en el ámbito Sudamérica en cuanto a volumen de producción y consumo se refiere, entonces el correcto análisis de este capítulo permitirá reconocer cuáles son los factores clave para explotar y cuáles son los mejorables en el tiempo para poder fortalecer la industria con miras a la internacionalización de la carne de Pollo de Engorde en diferentes mercados del mundo y con un valor agregado adicional tanto en calidad como en variedad de productos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2015) mencionó que el objetivo permanente de la administración en el proceso operativo es aumentar la productividad como medio para incrementar las

posibilidades de competir con éxito en la industria y en los diferentes mercados, mientras que la gerencia se enfoca más detenidamente en la estrategia, así como en la definición del rumbo de la organización y la utilización eficiente de recursos para llevar al éxito a la misma.

Dentro de las organizaciones locales que existen en la industria y que se encargan de la Administración y gerencia, se tienen:

1. Asociación Peruana de Avicultura (APA): Esta asociación es la encargada de registrar, administrar, y conglomerar a todas las empresas avícolas nacionales y relacionadas a la producción de Pollo de Engorde en el Perú, tiene alcance nacional y, actualmente es uno de los gremios más representativos en el ámbito sudamericano (APA, s.f.-a);
2. Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Aves Perú (AMEVEA Perú): Actualmente es la asociación que conglobera a todo el gremio de médicos veterinarios especialistas en avicultura y que se encarga de organizar, capacitar, y difundir las actualizaciones técnicas y estudios de investigación para mantener el nivel técnico reconocido que tiene el Perú en cuanto a la producción de Pollo de Engorde (AMEVEA Perú, s.f.); y
3. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI): Es la entidad del Estado que mensualmente reporta un informe de comercialización de Pollo de Engorde el cual contiene distintos parámetros productivos como: evolución de precio por kilo de peso vivo, producción total en toneladas, y promedios de venta mensual en centros de abasto (MINAGRI, 2017d).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En esta área se evalúa y analiza cuáles son los tipos de producto que se generan de la producción de Pollo de Engorde en el Perú, además de los mercados y, cómo y dónde se venden los productos finales derivados de este. Según D'Alessio (2015), se debe resaltar que, el marketing es entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las

necesidades de los consumidores a través de la adecuación de bienes o servicios que le den un valor agregado al consumidor y que generen un ámbito fortalecido de competitividad y diferenciación. En esta sección se analizan las 4 P's del Marketing, las cuales ofrecen una visión más amplia del posicionamiento del Pollo de Engorde y las características de sus productos y sus modelos de negocio actuales.

Producto. Un factor importante a analizar en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, es la alta producción de dicha carne y el impacto económico que tiene. En la Tabla 27 se muestra que la suma total del valor de la producción anual ascendió a S/.6,383 millones en 2016 con un crecimiento de 4.6% interanual, una cifra elevada considerando que las demás carnes como la res, pescado, y cerdo no tienen niveles de facturación tan altos (MINAGRI, 2016a).

Tabla 27

Valor Bruto de la Producción Avícola por Mes, Según Producto Entre Enero-2015 y Diciembre-2016 (Millones S/. a Precios 2017)

Mes	Pollo			Otras aves ^a			Total		
	2015r	2016p	Var. (%)	2015r	2016p	Var. (%)	2015r	2016p	Var. (%)
Enero	495	507	2.4	29	36	26.3	524	544	3.6
Febrero	461	471	2.3	28	34	19.5	489	505	3.3
Marzo	507	486	-4.1	31	37	20.4	537	523	-1.9
Abril	497	503	1.2	33	42	27.6	530	546	2.8
Mayo	513	542	5.8	36	41	13.8	548	583	5.7
Junio	515	554	7.5	38	39	2.6	553	593	6.7
Julio	526	581	10.6	40	43	7.9	566	624	9.5
Agosto	507	576	13.4	40	45	12.8	547	620	12.0
Setiembre	496	540	9.0	42	39	-8.1	538	579	7.1
Octubre	526	535	1.7	36	46	28.3	562	581	3.6
Noviembre	516	521	0.9	39	43	11.8	555	564	2.1
Diciembre	543	566	4.3	39	48	23.2	581	614	5.6
Total	6,101	6,383	4.6	430	493	14.6	6,531	6,876	5.1

Nota. r = Revisado; p = Proyección. Adaptado de "Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola (Año 2)," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016a, p. 8. Lima, Perú: Autor.

^aGallo, pavo, pato, y huevo de gallina para consumo.

Asimismo, sabiendo que el producto más comercializado es el Pollo de Engorde tanto vivo como beneficiado, no es extraño que la evolución de la venta por canales de abasto haya sido constante. Sin embargo, en 2016 la variación de las unidades de este producto en centros de abasto expresado en porcentaje fue -1.4% menor que la de 2015, siendo diciembre de 2016 el mes más bajo en cuanto a venta de pollo vivo, a pesar de ser el mes de mayor consumo por estar relacionado a las fiestas de fin de año (MINAGRI, 2016a). En la Figura 25 se muestra el impacto mensual de la venta del pollo vivo en centros de abasto y los meses más afectados en cuanto a la comercialización.

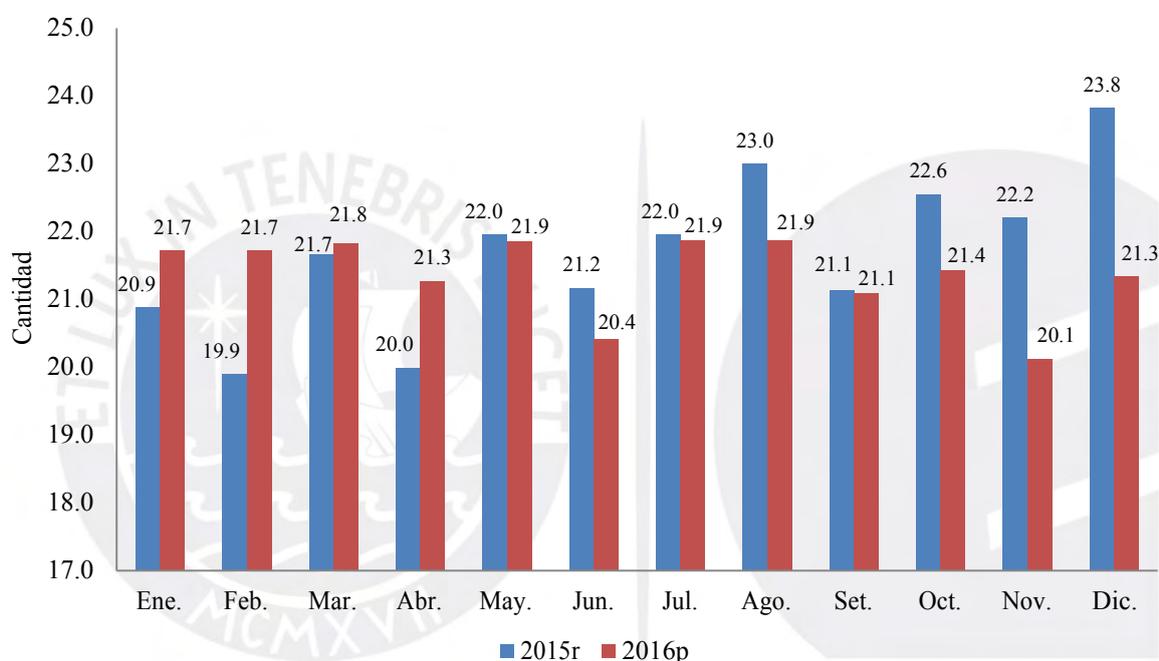


Figura 25. Lima Metropolitana: Venta de Pollo de Engorde vivo en centros de acopio por mes entre enero-2015 y diciembre-2016 (millones de unidades). r = Revisado; p = Proyección. Adaptado de “Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola (Año 2),” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016a, p. 10. Lima, Perú: Autor.

Dentro de los productos finales más reconocidos y comercializados en el mercado del Pollo de Engorde se tienen (MINAGRI, 2017d):

1. Pollo vivo o en pie: Es el pollo que se produce durante 42 días aproximadamente en galpones de engorde y que se vende vivo a los mayoristas y/o centros de abasto en el ámbito nacional.

2. Pollo procesado y derivados: El pollo procesado es aquel que después del proceso de producción de 42 días, es beneficiado en las plantas propias de las empresas integradas avícolas como San Fernando y Redondos; luego es envasado y vendido en el mercado con marca propia (e.g., el pollo que se encuentra en el canal moderno de los supermercados Wong y Metro). En el caso de los derivados, estos son todos aquellos productos que se generan a partir de la carne de pollo (e.g., jamón de pollo, *hot dog* de pollo, cortes marinados empacados al vacío, *Nuggets* que son las porciones de carne de pollo rebozadas, etc.).
3. Pollo parrillero: Es el pollo que se produce en menos de 40 días aproximadamente y que se utiliza y comercializa para la red de restaurantes, pollerías, y lugares especializados en este tipo de platos en el ámbito nacional.

Se debe resaltar que dentro de los tres productos finales antes mencionados, solo el pollo procesado y el pollo parrillero se venden y distribuyen en el canal moderno; es decir en los supermercados y restaurantes, siendo aproximadamente el 20% de la producción y facturación total de la industria. Si se considera que el 80% de la comercialización del Pollo de Engorde se realiza por el canal tradicional y este tiene un alto poder de negociación con el productor, se puede inferir que es una potente debilidad de la industria que, la comercialización esté concentrada a tan alto nivel, más aún sabiendo que el valor agregado del pollo parrillero y el pollo procesado con sus derivados es mayor y los márgenes son más estables. Sin embargo, a partir de la Figura 26 se puede concluir que la producción de pollo parrillero sigue en un importante aumento tanto en miles de toneladas como en precio por kilogramo; ello debido a la expansión del canal de restaurantes que mantiene un crecimiento importante en la última década y continúa con una tendencia favorable para los próximos años.

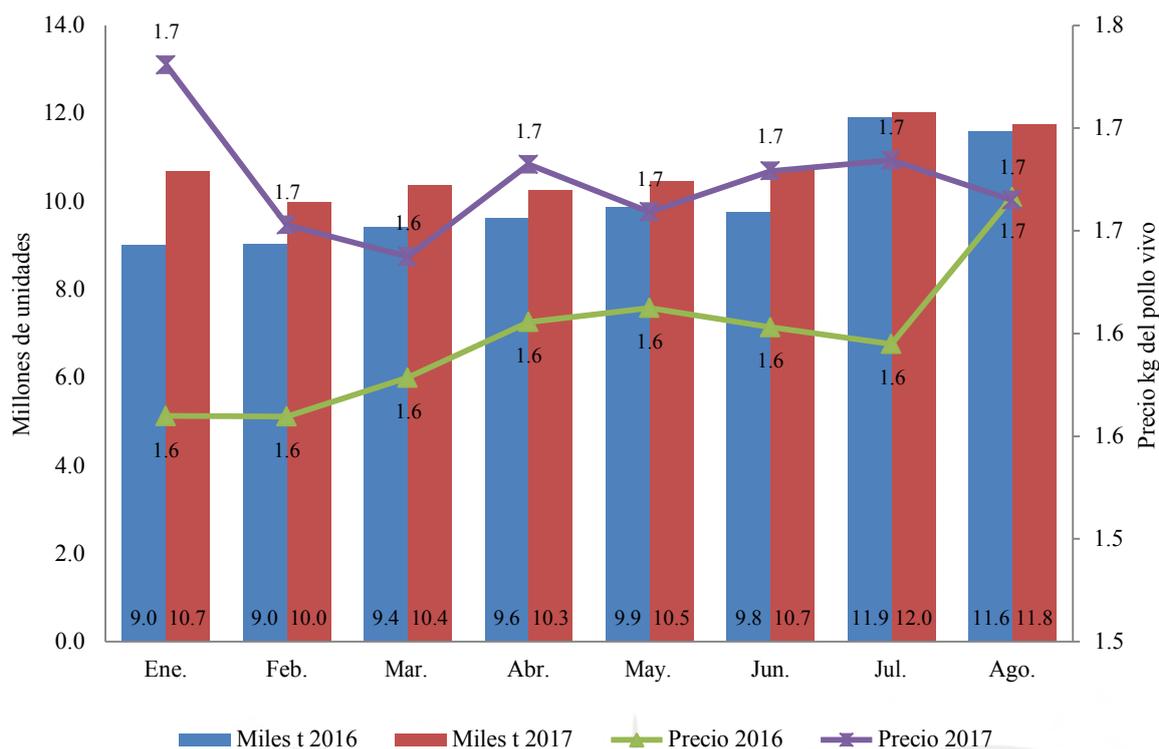


Figura 26. Beneficio de pollos del tipo brasa en principales centros de faenamiento entre enero-2016 y agosto-2017.

Adaptado de “Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola (Año 3),” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017d, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Precio. En el Subsector del Pollo de Engorde, el precio es tal vez el factor más relevante actualmente, puesto que no solo está expuesto a fluctuaciones constantes de mercado y no mantiene una estabilidad mensual ni mucho menos anual; y ello sumado a que los costos de producción dependen en mayor escala de los precios internacionales del maíz y la soya que son los insumos más importantes para la alimentación del Pollo de Engorde, generan baja utilidad neta por kilogramo de peso producido para el productor. Si a esta dificultad de dependencia de precios internacionales por parte de los insumos, se le agregan (a) la fuerte dependencia que los productores tienen para comercializar sus productos vía los mayoristas y (b) el poder de negociación que tiene este canal tradicional, la situación se torna compleja en cuanto a la obtención de márgenes positivos para el productor.

En la Figura 27 se muestra la evolución del precio del Pollo de Engorde en 2017 desde enero hasta agosto, asimismo la comparación con 2016. En ambos casos evidencia una

tendencia a la baja en los mismos meses a partir del segundo semestre debido a diversos factores estacionales y también sanitarios que afectan año tras año la producción local, además de que el consumo y la demanda afectan en mayor medida la evolución del precio.



Figura 27. Evolución del precio mayorista del Pollo de Engorde en centros de distribución de aves vivas por mes entre enero y agosto de 2016 y 2017.

p = Proyección. Adaptado de “Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola (Año 3),” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017d, p. 14. Lima, Perú: Autor.

Actualmente, el MINAGRI (como se citó en “Precio del Pollo,” 2017) afirmó que el precio del pollo seguirá en caída por una baja en la demanda durante las próximas semanas como consecuencia de los precios altos de los últimos meses. La consecuencia del alto precio del pollo genera que este se quede en granjas, aumentando de peso, lo que para los productores significa un costo adicional. Es por esa razón que el exceso de stock que tienen lo deben colocar a menor precio para no seguir generando pérdidas.

Distribución. En el Perú la distribución del Pollo de Engorde presenta alta concentración en la costa, con especial énfasis en Lima. Una de las razones principales es las adecuadas condiciones para la producción que presenta esta región, llegando a representar hasta un 93% de la producción nacional (MINAGRI, 2016b). Asimismo, si bien en el

mercado peruano se tiene una marcada preferencia por el “pollo fresco”, el cual los productores venden vivo a los centros de acopio, ello impide que el producto llegue en condiciones adecuadas hacia zonas muy alejadas como la sierra y la selva, según cifras de la APA (como se citó en “Perú y Brasil,” 2014). Una razón adicional es la cultural, dado que en la sierra y la selva tradicionalmente se consume carne de cerdo, carnero, y pescado; sin embargo, esta realidad se puede cambiar en la medida que el Subsector del Pollo de Engorde logre construir una cadena de distribución eficiente.

Finalmente, en el Perú cerca del 85% del Pollo de Engorde se comercializa vivo hacia los centros de acopio, que a su vez se distribuye a los principales mercados minoristas, y el restante 15% se comercializa beneficiado y tiene como destino los autoservicios y restaurantes (J. Soriano, comunicación personal, 5 de agosto, 2017).

La configuración de la cadena de distribución con una marcada orientación hacia el canal tradicional a través de los centros de acopio, presenta serias desventajas para la industria, tales como: (a) el manejo sanitario no adecuado, al valerse de mataderos informales que terminan eliminando casi la totalidad del valor añadido por el productor durante la crianza; y (b) un alto poder de negociación de los comerciantes mayoristas, los cuales ejercen presión sobre los precios y el margen del productor, a través de la especulación, tomando ventaja de la dificultad de este último para almacenar el pollo vivo. Para algunos productores, la preferencia por el pollo fresco y la importancia del canal tradicional representan una barrera para incrementar sus márgenes y a la vez una barrera de entrada para el pollo envasado importado al mercado peruano, y por lo tanto se resisten a intentar revertirla.

Promoción. El Subsector del Pollo de Engorde no destina de manera recurrente recursos significativos en el rubro de la promoción o publicidad. Únicamente lo hace en el caso que ocurra una crisis o algún evento que pueda dañar la imagen del pollo como producto

para el consumo, con el fin de contrarrestar el mensaje negativo. Este fue el caso de la campaña que la APA lanzó en 2007 para contrarrestar la idea que se estaba instalando en la mente del consumidor acerca del uso de hormonas dañinas para los seres humanos en la crianza del pollo. La campaña se dedicó a comunicar la base real de la alimentación del pollo, desmintiendo el uso de hormonas, y a fomentar el consumo de su carne. El resto de esfuerzos de comunicación de la APA se dirigen hacia el ámbito interno de la industria a través de congresos o foros que fomentan las buenas prácticas, la capacitación, la transferencia de conocimiento, y la sostenibilidad. Por otro lado, el único actor del lado de los productores que invirtió hasta hace unos años en promoción es San Fernando. La compañía, entre 2010 y 2015, se dedicó a invertir en publicidad con el objetivo de construir una conexión emocional del consumidor con su marca y a la vez fomentar el consumo de pollo. Según Inz (2013), tal es el caso de la campaña de 2013 denominada “Plato Calato No”, la cual comunicaba la necesidad de nunca dejar un plato sin ser acompañado por una pieza de pollo. Así como esta, hubo algunas otras campañas por parte de San Fernando que estimulaban el consumo; sin embargo fueron inversiones puntuales y que no fueron imitadas por el resto de competidores.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Esta sección está relacionada con la gestión de operaciones productivas de bienes y servicios, así como el proceso logístico adecuado para este proceso, considerando la infraestructura apropiada para sustentar dichos procesos. En la Figura 28, las operaciones incluye las 7 M como: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) máquinas, (d) medioambiente, (e) métodos, (f) mentalidad, y (g) moneda. Asimismo, comprende las 4 P como: (a) producto, (b) proceso, (c) planta, y (d) personal; la C³T como: (a) calidad, (b) cantidad, (c) costos, y (d) tiempo; y finalmente la logística de entrada (D’Alessio, 2015).

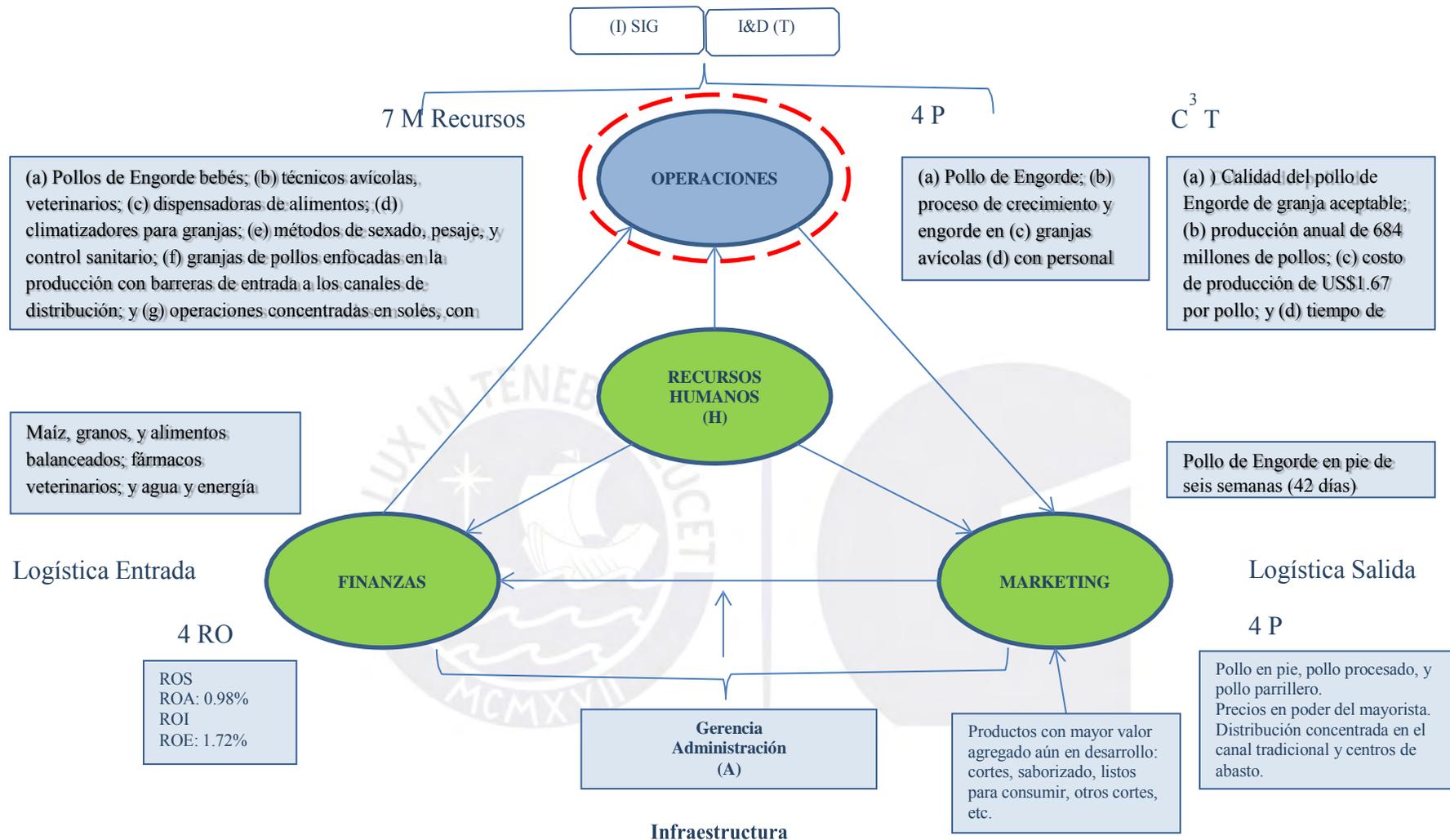


Figura 28. Ciclo operativo del Subsector del Pollo de Engorde: Operaciones productivas y logísticas.

SIG = Sistema de información gerencial; I&D = Investigación y desarrollo; RO = Return on [Rentabilidad de]; ROS = Return on sales [Rentabilidad de las ventas]; ROA = Return on assets [Rentabilidad del activo]; ROI = Return on investment [Retorno de la inversión]; ROE = Return on equity [rentabilidad financiera].

Del mismo modo, desde la perspectiva de la cadena del valor en el Subsector del Pollo de Engorde, en la Figura 29 se muestra cómo se integran las actividades primarias y actividades de apoyo, y cuáles son sus características resaltantes.

Por otro lado, se debe destacar que en el Perú se están desarrollando principalmente dos líneas genéticas de Pollo de Engorde como son (a) *Cobb* y (b) *Ross*; y que en un lote de estas aves, todas tienen la misma edad dentro de un mismo galpón durante una misma etapa de producción (Proyectos Peruanos, 2017). El 54% de las granjas están localizadas principalmente en la región de Lima y Callao debido a las condiciones climatológicas favorables y a la accesibilidad del territorio; la región de La Libertad concentra el 19% y la región Arequipa el 10%, acumulando entre las tres regiones el 83% del total de granjas en el Perú. Sin embargo, la costa concentra el 90% de la producción nacional de Pollos de Engorde (MINAGRI, 2016b). La producción de Pollos de Engorde en el Perú de enero a abril de 2017 fue de 558.2 millones aves, 5.8% más que lo producido en 2016 para el mismo periodo (MINAGRI, 2017c). Respecto a años anteriores, en la Tabla 28 se muestra que desde 2014 hasta 2015 el crecimiento promedio de la saca de Pollo de Engorde en granja ha crecido en término de unidades en 3.8% en el ámbito nacional. Asimismo, se aprecia que el crecimiento de la producción en término de toneladas ha crecido en 7.8%, y el rendimiento promedio en 2015 alcanzó los 2.7 kg/pollo con un crecimiento de 3.9% respecto al año anterior. Finalmente, el precio promedio pagado al productor en 2015 fue de S/4.83 por kilogramo con una variación de 1.1% respecto a 2014 (MINAGRI, 2016c).

El Pollo de Engorde BB que es un “pollo recién nacido que proviene de la incubación de huevos de gallinas, cuya raza es especializada en la producción de carne” (“Pollos de Engorde BB,” s.f.), destinado a la crianza, tiene un rango de peso promedio que varía de 37 a 42 gramos dependiendo de las políticas de operación y producción de las granjas. Como parte del proceso de inicio de la producción, al momento de la llegada de estos a la granja, se les suministra complejo B y agua azucarada al 10% para reducir el stress producto de su traslado (Proyectos Peruanos, 2017).

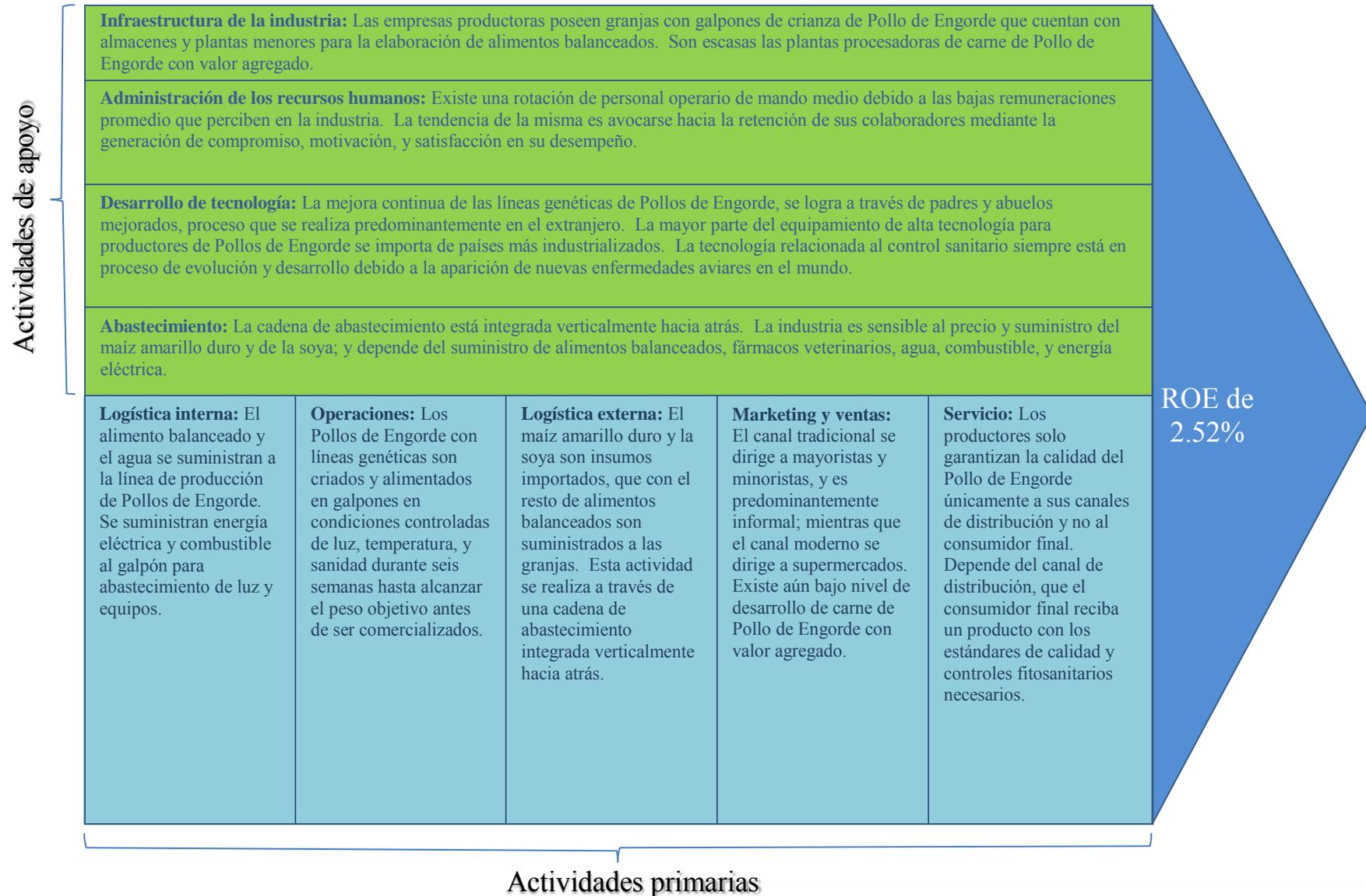


Figura 29. Cadena de valor del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Tabla 28

Pollos Vivos por Región Según Variables Productivas, 2014-2015

Región	Saca				Producción				Rendimiento			Precio al productor		
	Miles de unidades		%		t		%		(kg / animal)		%	S/. / kg		%
	2014r	2015	Var.	Part. 2015	2014r	2015	Var.	Part. 2015	2014r	2015	Var.	2014r	2015	Var.
Amazonas	0	13	100.0	0.0	0	35	100.0	0.0	—	2.7	—	—	5.01	—
Ancash	12,878	13,705	6.4	2.3	33,089	36,630	10.7	2.3	2.6	2.7	4.0	4.99	5.09	1.9
Apurímac	31	25	-19.5	0.0	79	67	-15.1	0.0	2.5	2.6	5.5	5.06	4.93	-2.5
Arequipa	60,208	62,314	3.5	10.3	154,751	166,493	7.6	10.3	2.6	2.7	4.0	4.74	4.82	1.8
Ayacucho	4	4	9.4	0.0	9	11	13.8	0.0	2.6	2.7	4.0	5.11	5.30	3.6
Cajamarca	163	420	157.7	10.0	418	1,124	168.8	0.1	2.6	2.7	4.3	4.79	4.99	4.2
Callao	318	347	8.8	0.1	773	857	10.9	0.1	2.4	2.5	1.9	4.50	4.76	5.8
Cusco	884	1,394	57.7	0.2	2,275	3,725	63.7	0.2	2.6	2.7	3.8	5.07	5.43	7.0
Huancavelica	0	0	—	—	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—
Huánuco	140	246	74.4	0.0	359	656	82.7	0.0	2.6	2.7	4.5	4.99	5.02	0.5
Ica	27,417	24,855	-9.3	4.1	71,088	66,420	-6.6	4.1	2.6	2.7	3.1	4.79	4.90	2.4
Junín	3,814	4,560	19.6	8.0	9,798	12,174	24.3	0.8	2.6	2.7	3.9	5.10	5.13	0.5
La Libertad	111,520	118,916	6.6	19.6	286,602	317,618	10.8	19.6	2.6	2.7	3.9	4.74	4.91	3.6
Lambayeque	7,253	7,783	7.3	1.3	18,656	20,825	11.6	1.3	2.6	2.7	4.0	4.71	4.96	5.3
Lima	260,553	261,104	0.2	43.0	669,275	702,327	4.9	43.3	2.6	2.7	4.7	4.70	4.70	0.0
Lima Metropolitana	47,127	49,805	5.7	8.2	123,442	128,310	3.9	7.9	2.6	2.6	-1.7	4.45	4.59	3.1
Loreto	9,660	11,038	14.3	1.8	24,354	29,482	21.1	1.8	2.5	2.7	5.9	5.55	5.50	-1.0
Madre de Dios	2,566	2,866	11.7	0.5	5,911	7,655	29.5	0.5	2.3	2.7	16.0	5.64	5.57	-1.2
Moquegua	0	0	—	—	0	0	—	—	1.5	—	—	—	—	—
Pasco	299	412	37.7	0.1	770	1,102	43.1	0.1	2.6	2.7	3.9	4.90	5.00	2.1
Piura	10,539	12,877	22.2	2.1	27,076	34,417	27.1	2.1	2.6	2.7	4.0	4.59	4.85	5.6
Puno	8	4	-42.1	0.0	20	12	-41.1	0.0	2.6	2.6	1.7	5.19	5.26	1.4
San Martín	14,795	15,257	3.1	2.5	37,756	40,762	8.0	2.5	2.6	2.7	4.7	5.30	5.37	1.4
Tacna	7,347	10,952	49.1	18.0	18,867	29,252	55.0	1.8	2.6	2.7	4.0	5.03	5.12	1.8
Tumbes	13	32	152.4	0.0	33	87	165.2	0.0	2.6	2.7	5.1	4.51	4.83	7.1
Ucayali	7,553	8,154	8.0	1.3	18,504	21,734	17.5	1.3	2.5	2.7	8.8	5.67	5.54	-2.4
Nacional	585,090	607,087	3.8	100.0	1'503,905	1'621,774	7.8	100.0	2.6	2.7	3.9	4.78	4.83	1.1

Nota. r = Revisado. Tomado de "Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016c, p. 276. Lima, Perú: Autor.

Se debe destacar que un galpón de 11 x 36 metros cuadrados permite criar 3,500 aves. En este galpón se requieren campanas criadoras a gas para 900 aves, bebederos de aluminio para Pollos de Engorde BB tipo *tongo* por cada 100 aves, bebederos para pollos adultos tipo *plasson* por cada 100 aves, comederos BB de bandeja por cada 100 aves, comederos de aluminio tipo *tolva* para pollos adultos (i.e., uno por cada 33 aves), entre otros equipamientos complementarios, además del suministro de energía eléctrica y suministro de agua (Proyectos Peruanos, 2017).

En el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, el costo de producción unitario desde su ingreso a granja hasta las seis semanas de crecimiento es en promedio US\$1.67 (J. Soriano, comunicación personal, 5 de agosto, 2017). El alimento balanceado representa en promedio entre el 60% y el 70% del costo de producción del sector avícola, y se compone principalmente por maíz amarillo duro que representa un 65% de dicho costo, torta de soya un 15%, y otros insumos el 15% restante (San Fernando, 2016a). Se espera que los Pollos de Engorde, al finalizar las seis semanas de producción, alcancen un peso promedio de 2.70 kilogramos para la línea genética Ross, teniendo una tasa de mortalidad de 2.86%, con una conversión alimenticia promedio de 1.99 (Proyectos Peruanos, 2017).

El grado de integración vertical en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, está concentrado a nivel de granjas con la cadena de suministro de alimentos balanceados en las grandes empresas, como ocurre en el Grupo Ikeda al que pertenece San Fernando, una de las empresas productoras más grandes del país. Los intentos por lograr la integración con los canales de distribución a nivel mayorista o minorista para llegar directamente desde el productor al canal retail y consumidores finales han fracasado (San Fernando, 2016a).

Los requisitos mínimos que toda empresa productora avícola debe cumplir para que garantice la ejecución de buenas prácticas que permita asegurar la inocuidad alimentaria,

sanidad, bienestar de los animales en proceso de crianza, seguridad de los trabajadores, y la protección del medioambiente, están contenidas en la *Guía de Buenas Prácticas Avícolas (Reproducción y Engorde)* (SENASA, 2014). Se debe precisar que las principales empresas del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú tienen actualmente certificaciones internacionales como las empresas del Grupo Ikeda, que cuentan con certificaciones ISO 9001 en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y certificaciones ISO 14001 en Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) (San Fernando, 2016a).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), un rubro importante de analizar y evaluar, cuando se elabora la auditoría interna, son las finanzas y la contabilidad, con el fin de calificar y medir la efectividad en las tomas de decisión de una compañía, en lo que respecta a la posición económica financiera y sus estrategias. Se precisa que el área de Finanzas es la obligada a conseguir de manera eficiente, oportuna, y eficaz, los recursos económicos financieros que se requieren para operar diariamente sin problemas. Se deben considerar los mecanismos que se utilizan para la obtención de dichos recursos (e.g., préstamos bancarios, sobregiros, aportes de capital, emisión de bonos, inversiones, emisión de acciones, capital de trabajo, deuda estructural, entre otros).

Andrea Alva, ejecutiva senior de Estructuración Comercial del sector avícola en Interbank, comentó que cuando se evalúa crediticiamente una empresa del Subsector del Pollo de Engorde, con el fin de otorgarle un financiamiento a corto o largo plazo, se deben considerar los siguientes factores: (a) larga data en el conocimiento y manejo de la industria, con el fin de entender la capacidad de reacción de la gerencia, ante cualquier evento fortuito (llámense climatológicos e inocuidad); (b) capacidad económica y acceso al crédito para la adquisición, ya sea compra local o importación de maíz y soya, principal insumo en la

fabricación de alimento balanceado para el Pollo de Engorde (70% de los costos aproximadamente); (c) el precio final del Pollo de Engorde lo establece el consumidor final, y este no se encuentra directamente relacionado a la evolución de los precios del maíz y la soya, no obstante, para que las empresas sean rentables, estas deben enfocar sus esfuerzos a ser eficientes y eficaces en costos; (d) el ratio de conversión (i.e., la cantidad de alimento balanceado producido versus la cantidad de Pollo de Engorde comercializado) de una empresa avícola es importante, sin embargo, es una información que las principales empresas la tratan con estricta confidencialidad, por lo que no se pudo obtener mayor data; (e) es importante la experiencia en el manejo de galpones, puesto que si una enfermedad como la Newcastle, ataca la población de pollos, esta puede afectar la inversión realizada para la presente campaña, afectando directamente la sostenibilidad de la compañía; (f) algunas entidades financieras consideran esta industria como una de alto riesgo y para la aprobación de créditos, las entidades financieras requieren garantías reales, con un alto valor secundario en el mercado como colateral, sin embargo, las empresas avícolas otorgan galpones como garantía, no obstante, la entidad financiera solo considera el valor del terreno como tal, por considerar de difícil reposición las maquinarias utilizadas. Las empresas del Subsector del Pollo de Engorde normalmente obtienen financiamientos a través de entidades financieras, con productos tales como: (a) financiamiento de importaciones para la compra de insumos como maíz y soya, (b) *factoring* electrónico de proveedores, que sirve para adelantar el pago a sus proveedores, asumiendo estos últimos el costo financiero de la transacción, pero a través de una línea de crédito aprobada a la empresa agrícola; (c) líneas de productos derivados para protegerse de las posibles variaciones del tipo de cambio o del precio de los commodities, (d) arrendamiento financiero para la adquisición de maquinaria principalmente para implementar nuevos galpones o modernizar las plantas de alimentos balanceados, entre

otros. Asimismo, el mercado de valores a través de la emisión de bonos, podría formar parte de financiamientos a largo plazo para la compañía; no obstante, este demandaría de cierta sofisticación adicional en las compañías y mayor estabilidad financiera para obtener calificaciones de rating acorde a lo esperado por el mercado (A. Alva, comunicación personal, 25 de setiembre, 2017).

En la Tabla 29 se muestran los principales indicadores financieros a diciembre de 2014 y 2015 de la compañía San Fernando que es la líder del Subsector del Pollo de Engorde, los cuales fueron recuperados de la *Memoria Anual 2015* (San Fernando, 2016a).

Tabla 29

Principales Indicadores Financieros de San Fernando 2014-2015

Concepto/Indicador	Dic.-2015		Dic.-2014	
	Millones S/.	%	Millones S/.	%
Ventas	2,190.00		2,266.00	
Costo de ventas	1,888.00		1,930.00	
Margen bruto	302.00	13.79	336.00	14.83
EBITDA	109.50	5.00	113.30	5.00
Utilidad neta	34.00	1.55	29.00	1.28
Activo	1,876.00		1,873.00	
Pasivo	827.00		834.00	
Patrimonio	1,049.00		1,039.00	
ROE		3.24		2.79
ROA		1.81		1.55
Endeudamiento (Pasivos/Patrimonio)		0.79		0.80

Nota. EBITDA = *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* [Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización]; ROE = Return on equity [Rentabilidad financiera]; ROA = Return on assets [Rentabilidad del activo]. Adaptado de “Memoria Anual 2015: San Fernando S.A.,” por San Fernando, 2016a, p. 21. Lima, Perú: Autor.

También se identifica una ligera contracción en el nivel de ventas de la compañía a diciembre de 2015, como consecuencia de un menor nivel de ventas de alimento balanceado y macro insumos (i.e., maíz y soya) a terceros. Se observa que el negocio avícola registra márgenes y rentabilidades (i.e., ROA y ROE) reducidos respecto a otras industrias, como por ejemplo la agricultura y la pesca, en las cuales se puede observar que en épocas en las que no

se tienen fenómenos climatológicos atípicos, estas registran indicadores (i.e., margen bruto, EBITDA, y utilidad neta) aceptables (San Fernando, 2016b).

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2015) señaló que un quinto rubro importante de evaluar, cuando se realiza una auditoría interna, son los Recursos Humanos y su importancia en las compañías, en el que se reflejan aspectos relevantes como son el clima organizacional y la cultura. El capital humano es observado como el activo de mayor valor en la organización.

Según lo indicado por Víctor Cuadra, jefe de Tesorería de la empresa San Fernando, uno de los factores que afecta directamente a los trabajadores de las empresas avícolas, es la alta competencia que existe, producto de la atracción de talento con mayores sueldos y condiciones, que realizan las empresas agrícolas, quienes en campaña de cosecha de palta, uva, arándanos, o espárragos, atraen mano de obra hacia provincias como Trujillo, Chiclayo, Piura, e Ica, principalmente. El personal que labora en la crianza de los Pollos de Engorde, además del cuidado y mantenimiento de los galpones, cuenta con un perfil no técnico, puesto que se trata de personas que en su mayoría no han cursado una carrera universitaria o técnica, de forma tal que aprende de sus labores in situ. No obstante, la plana operaria capacitada, a cargo de la planta de procesamiento de alimento balanceado y administración de los galpones, cuenta con capacitaciones constantes, de forma tal que se fidelicen con la institución y estén a la vanguardia de la tecnología. En lo que respecta al ámbito gerencial de la empresa, se busca personal que cuente con amplia experiencia laboral en el mercado, haya asistido a una universidad de primer nivel, además de tener un posgrado, que ayude en la toma de decisiones de la corporación. El personal de San Fernando, por ejemplo, vive la cultura de la organización, busca ser horizontal con política de apertura, buscando tener un ambiente cálido de trabajo y ejecución diaria (V. Guardia, comunicación personal, 26 de setiembre, 2017).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), un factor importante a considerar al realizar el análisis interno, es el uso de los sistemas de información y comunicaciones para la toma de decisiones gerenciales, para el soporte a las actividades realizadas por los recursos, así como para el registro y control de la organización. Es por tanto crítico considerar en el análisis de los sistemas de información y comunicaciones a: (a) la oportunidad y calidad de la información, (b) la información disponible para la toma de decisiones, (c) la orientación de los sistemas hacia los usuarios, (d) la existencia de sistemas de comunicación interna y externa, (e) la seguridad de la información, (f) la existencia de redes de información, y (f) la información para la gestión de calidad y costos.

En el Perú existe la Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos (dentro del MINAG), que tiene por funciones dirigir, consolidar, y coordinar la recopilación de la información estadística agraria en el ámbito nacional, que generen las entidades que componen el Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA). El SIEA genera información estadística básica para el sector agrícola y pecuario (que incluye el sector avícola). Las variables provistas para el sector avícola están relacionadas principalmente a población, saca, producción, y precios al productor (MINAGRI, 2012). Adicionalmente, el SIEA cuenta con los siguientes sistemas de información relacionados a la industria: (a) Sistema de Abastecimiento y Precios, para consultar precios de productos agropecuarios en mercados mayoristas y minoristas; (b) Sistema de Comercio Exterior (SISCEX), para consultar información relacionada al comercio exterior como rankings, capítulos del arancel, y subpartidas nacionales; (c) Sistemas de Plantas de Incubación de Aves (SISPIA), para el registro y procesamiento de datos de plantas de incubación con las correspondientes consultas en línea de la información con el fin de disponer de estadísticas para: el Estado, el sector avícola, y el público interesado (MINAGRI, 2017e).

Adicionalmente, se debe también destacar el *Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola 2017*, que tiene como finalidad contribuir a la toma de decisiones de los agentes económicos de la industria incluyendo a los productores avícolas, empresarios, funcionarios, estudiantes, e investigadores. La información contiene entre otros conceptos: valor bruto de la producción avícola, producción de aves, comercialización de aves vivas en centros de distribución, oferta de carne de ave, beneficios en centros de faena, entre otros (MINAGRI, 2017f).

De igual forma y considerando la estructura y características de la cadena de valor del Subsector del Pollo de Engorde, es importante contar con sistemas de control que viabilicen la gestión de los diferentes procesos críticos, como: (a) producción de soya, maíz, raciones, pollos de engorde, y productos procesados; (b) planeamiento de capacidad, alimentos, medicinas, vacunas, incubación, producción en granjas, entre otros; (c) abastecimiento; (d) ventas; (e) costeo; (f) finanzas y contabilidad; y (g) logística y transporte. De igual forma, es crítico contar con sistemas de información que viabilicen: (a) la visibilidad de toda la cadena de valor; (b) el control de incentivos para los granjeros; (c) la visibilidad de inventarios; (d) el costeo adecuado considerando todos los componentes como materias primas, medicinas, y vacunas; (e) la gestión del plan de vacunas; y (f) los registros contables adecuados y sus cierres rápidos (IBM Corporation, 2012).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de Tecnología, Investigación y Desarrollo es clave a analizar puesto que se enfoca en la innovación tecnológica, que representa una ventaja competitiva sostenible para la industria o sector que la posea, con relación a: (a) el desarrollo de nuevos productos y servicios, (b) la mejora en la calidad de los productos y procesos, y (c) la modernización de los procesos y sistemas de gestión (D'Alessio 2015).

El Perú se destaca como uno de los países con mayor consumo de carne de pollo en Sudamérica; sin embargo, si se analiza el impulso tecnológico del sector avícola, se posiciona

entre los países con menor avance tecnológico. Este aspecto puede ser contradictorio si se considera que existen técnicas de bioseguridad y calidad rigurosas por parte de los avicultores (que incluyen inversiones considerables en vacunación, bioseguridad, productos salud intestinal, entre otros); pero por otro lado, el proceso de beneficio representa un tema de exposición latente de contaminación. Es importante también destacar que la mayoría de países de la región benefician su producción aviar en camales autorizados, con exigente control tecnológico y de calidad para garantizar productos de calidad, inocuos, y saludables. El impulso tecnológico es crítico puesto que no solo garantiza mejor calidad para los consumidores, sino también afecta la competitividad de la industria a mediano plazo cuando los tratados comerciales exijan rivalizar con el Pollo de Engorde brasilero, chileno, o colombiano.

Un factor importante para considerar es que la implementación de una planta de procesamiento avícola no es una inversión pequeña y los avicultores enfrentan la disyuntiva de inversión en un mercado donde el consumo es mayormente de pollo en pie o pollo fresco. Sin embargo, existen ya empresas nacionales como Rico Pollo en Arequipa, que progresivamente han incrementado el desarrollo de productos procesados con éxito, alcanzando una ecuación de 70% de pollo procesado contra 30% de pollo vivo o en pie (Seclén, 2017).

Según Edgardo Landa, director comercial de la empresa Invetsa (como se citó en “Inversión en Tecnología,” 2015), la inversión tecnológica es fundamental para la industria avícola en el Perú y se espera que exista un crecimiento progresivo en la automatización de la misma; lo que permitirá a las empresas reducir costos y pérdidas, mejorar las condiciones de los animales, y obtener un producto de mejor calidad. También sostuvo que se requiere una inversión promedio de un millón de dólares que debe ser financiada a un plazo de cinco años para generar rentabilidad.

La tecnología para el gerenciamiento de una granja avícola incluye: sistemas de comedero automáticos, sistemas de bebederos automáticos, sistemas de calefacción, sistemas de ventilación, sistemas de enfriamiento evaporativo, cortinas automáticas, sistemas para evitar la luminosidad, sistemas de control automático de la producción (i.e., ventilación y climatización), incubadoras, entre otros. Considerando los productos procesados, la tecnología también es un diferencial importante en lo relacionado a equipos para: proceso de beneficio y desplume, desvisceración, corte, deshuesado y pelado, y marinado y agitación (como se citó en “Gerenciamiento en Granja Avícola,” 2017).

La innovación tecnológica ha permitido llevar el Pollo de Engorde a los consumidores de los sectores menos favorecidos de la población mediante la reducción de costos, pero es importante considerar la importancia de la salud de los animales para garantizar la salud pública. En este sentido, se han creado normas sanitarias para la comercialización y penalidades para quienes no las cumplan, haciendo así, cada vez más importante los procesos de inmunización y monitoreo de la salud de los animales (Tadeu, 2017).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa de manera ponderada las fortalezas y debilidades del Subsector del Pollo de Engorde, relacionándolas unas con otras. En efecto, luego de haber realizado el análisis AMOFHIT, se han seleccionado los aspectos más relevantes de este, identificando de esta manera las fortalezas y debilidades de la industria, y asignando pesos relativos de acuerdo con su importancia desde 0.00 (no importante) hasta 1.00 (muy importante). De la misma manera siguiendo la metodología, se ha asignado un valor entre el 1 y 4 para representar la respuesta actual de la estrategia de la industria con respecto a cada factor en evaluación, donde el valor 4 significa una fortaleza mayor, el 3 una fortaleza menor, el 2 una debilidad menor, y el 1 una debilidad mayor.

Finalmente, al multiplicar el peso por su valor y sumar dichos promedios ponderados, se ha obtenido el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades, y de la industria en su conjunto (D'Alessio, 2015). La MEFE se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Acceso a mejora genética continua	0.05	4	0.20
F2. Carne de alta calidad (i.e., valor nutricional)	0.05	4	0.20
F3. Control sanitario en la producción	0.05	3	0.15
F4. TLC con China y Japón	0.10	4	0.40
F5. Posición geográfica idónea para atender el mercado de Asia-Pacífico	0.10	4	0.40
F6. Drawback para exportadores	0.05	4	0.20
F7. Know how técnico para desarrollar pollo ad hoc para el mercado internacional	0.05	3	0.15
F8. Clima idóneo para la crianza de pollo	0.05	4	0.20
F9. Capacidad de inversión a largo plazo	0.05		0.00
Subtotal	0.55		1.90
Debilidades			
D1. No se cuenta con certificación de país libre de enfermedad de Newcastle	0.15	1	0.15
D2. Baja cantidad de productores con buenas prácticas de bioseguridad en etapa de distribución	0.10	1	0.10
D3. Limitada infraestructura y tecnología para envasado de cortes de pollo	0.05	2	0.10
D4. Bajo control de la volatilidad del precio del maíz y la soya	0.05	2	0.10
D5. Granjas de engorde ubicadas en zonas urbanas o en proximidades	0.05	2	0.10
D6. Escasa experiencia exportadora de empresas locales	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		0.65
Total	1.00		2.55

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

En la evaluación de las fortalezas y debilidades en la MEFI se obtuvo un promedio ponderado de 2.55, que significa que el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú está ligeramente por encima del promedio en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las fortalezas y eviten las debilidades del sector. Las principales fortalezas son: (a) el Tratado

de Libre Comercio con China y Japón, (b) la posición geográfica idónea para atender el mercado Asia-Pacífico, (c) el acceso a mejora genética continua, y (d) la carne de alta calidad y valor nutricional. Y entre las principales debilidades (i.e., con mayores pesos) destacan: (a) no se cuenta con certificación de país libre de la enfermedad de Newcastle; (b) los pocos productores con buenas prácticas de bioseguridad en etapa de distribución; (c) la limitada infraestructura y tecnología para envasado de cortes de pollo; (d) bajo control de la volatilidad del precio del maíz y la soya; (e) granjas de engorde ubicadas en zonas urbanas o proximidades; y finalmente (f) poca experiencia exportadora de empresas locales.

4.3 Conclusiones

El hábito de consumo de pollo fresco en el Perú constituye una de las principales barreras de entrada al mercado por parte de competidores extranjeros; sin embargo, es a la vez uno de los principales obstáculos para convertirse en una industria de mayor valor agregado, de mayores márgenes al producto, capaz de generar productos que cumplan con los estándares de los mercados extranjeros y de invertir en tecnología y salud. La solución parece girar alrededor de la educación al consumidor para que cambie el hábito de consumir pollo fresco; sin embargo, esto presenta un reto no menor; la coordinación de la mayoría de productores en el diseño de la campaña y el financiamiento conjunto de la misma en un escenario en el que un grupo de ellos considera que esta es la mejor forma de proteger la industria nacional. Para ello, es necesario el liderazgo de entidades neutrales como el MINAGRI o la APA que logren articular una visión conjunta de la industria y los caminos estratégicos para llevarla en esa dirección. La educación del consumidor es un eje fundamental para el logro de los objetivos.

La integración de la cadena de valor continúa siendo un desafío para el Subsector del Pollo de Engorde, los intentos por lograr la integración con los canales de distribución a nivel mayorista o minorista para llegar directamente desde el productor al canal retail y consumidores finales han fracasado.

Considerando que el costo de alimentación representa entre el 60% y 70% del costo total, y representando el maíz amarillo duro el 60% de dicho costo, la industria es sensible a las subidas o bajadas en el precio de este. Esta situación impacta directamente a los productores (i.e., granjas avícolas), quienes absorben el mayor impacto de dichas variaciones, considerando la posición dominante que los distribuidores mantienen en la cadena.

El sector avícola desde el punto de vista financiero, se trata de una industria cuyos márgenes son reducidos, intensiva en capital de trabajo y maquinaria, tanto para la producción de alimento balanceado como para la crianza de pollos. El precio final, al cual el cliente adquiere el pollo no está directamente relacionado a la evolución de los precios de los insumos. En tal sentido, si se desea invertir en dicho sector, se debe tener una idea de recuperación de la inversión a largo plazo.

Las empresas avícolas se ven afectadas por la demanda por recursos generada por las empresas agrícolas durante la ejecución de las principales campañas del año. Esta situación genera la necesidad de incrementar los salarios de los trabajadores, con el fin de retenerlos, incrementando directamente sus costos y reduciendo su rentabilidad.

Desde el punto de vista de la tecnología, es importante destacar que, si bien existen técnicas de bioseguridad y calidad rigurosas por parte de los avicultores, el proceso de beneficio representa un factor de exposición latente de contaminación. La modernización de las granjas avícolas y el desarrollo de la industria de alimentos de pollo procesado, representan áreas de oportunidad importantes para la industria. El consumo preferente por pollo fresco o pollo en pie representa un desafío importante en las decisiones de inversión de plantas de procesamiento.

Es importante considerar el desarrollo de sistemas integrados que provean una visión completa de la cadena de valor del Pollo de Engorde, y den visibilidad a todos los agentes económicos relacionados, promoviendo así la optimización de la cadena como un todo; lo

que ayudará al desarrollo de los productores y mejorará la eficiencia de los integradores de la cadena.

Existen oportunidades relevantes en el sector para poder desarrollar el mercado internacional tales como los TLC con países del Sudeste Asiático, posición geográfica para atender mercados de Asia Pacífico y el sólido know how para la producción de carne de pollo, mientras que las principales debilidades son: la infraestructura y tecnología, la fuerte dependencia a las variaciones de precio del maíz, la alta rotación de la mano de obra y el no ser un país libre de enfermedades como el Newcastle, lo que impide por el momento exportar carne pollo.



Capítulo V: Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y Objetivos a Largo

Plazo

5.1 Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Los intereses organizacionales son aquellos que concentran el mayor interés de una organización y para los cuales destina la mayor cantidad de recursos en pos de su consecución (D'Alessio, 2015). Los intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú están alineados con la visión planteada en el Capítulo II, siendo relevantes e importantes no solo en la industria, sino también en toda la cadena de valor, pasando desde la producción hasta su comercialización en diferentes presentaciones. Estos intereses son:

1. Rentabilidad: Es uno de los intereses más importantes, debido a que está asociado a los costos de producción y a la eficiencia productiva. Se sabe que la rentabilidad de producir 1 kg de carne de pollo tiene alta dependencia de los insumos que se utilizan en la producción del alimento balanceado que consume el Pollo de Engorde (e.g., el maíz). Sin embargo, existen otros factores que intervienen en la rentabilidad del pollo en pie o el producto final, como el control de enfermedades y un producto final con mayor valor agregado (e.g., tipos de corte, sabores, empaques, presentaciones, etc.).
2. Producto final con valor agregado: Actualmente es un pendiente en la producción de carne de pollo, puesto que en el Perú solo se ofrece en el mercado el pollo en pie y el pollo empacado. Aún existen grandes oportunidades de desarrollar el mercado interno de consumo, para colocar en la mesa del consumidor una propuesta diferente en cuanto a cortes, sabores, tipos de preparación, empaques, y formas de cocción.
3. Financiamiento: Si se considera que solo las empresas grandes o integraciones avícolas, tales como: San Fernando, Redondos, Santa Elena, y Agropecuaria Chimú, son actualmente las empresas que mejor calificación tienen ante las entidades financieras, y que las empresas medianas y pequeñas son consideradas de alto riesgo, es de especial

interés que se desarrollen diferentes métodos de financiamiento para poder tener alcance a inversión que sea destinada a las mejoras en tecnología e infraestructura.

4. Tecnología en el proceso productivo: Está relacionado con la rentabilidad y el financiamiento, y es de alta importancia para ser cada vez más eficiente en la producción. Con tecnología avanzada y un correcto uso de los programas de sanidad para prevención de enfermedades, se puede conseguir una mayor ganancia de peso por pollo vivo y generar mayores ingresos.
5. Cadena de distribución: Siendo los canales tradicionales aún los más utilizados para la venta del Pollo de Engorde, es urgente desarrollar este interés en la industria debido a que el negocio más rentable se encuentra en el canal moderno, en donde el retailer tiene la capacidad de mejorar la promoción, publicidad, y cobertura del producto rápidamente.
6. Eficiencia productiva: Es uno de los pilares de la producción del Pollo de Engorde en el Perú y, es un indicador de buen manejo y correcto uso de recursos. La eficiencia conlleva a una serie de beneficios en cadena que se relacionan, como es el caso de la rentabilidad y el valor agregado.

5.2 Potencial del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Es importante realizar un análisis interno del potencial del subsector y de los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar; siendo relevante reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, además de los riesgos relacionados al subsector (D'Alessio, 2015).

Demográfico. Si se considera que hoy en día, el consumo de carne de Pollo de Engorde en el Perú es de 58 kg per cápita en Lima y en promedio 28 kg en el ámbito nacional, el análisis demográfico del subsector tiene un impacto alto, puesto que la carne de pollo ha pasado a ser la proteína animal más consumida. Además de ello, el 100% de la

producción total nacional del Pollo de Engorde se destina para el consumo interno; es decir si la población nacional crece, el consumo de la carne de pollo crece también por defecto, según el Scotiabank (como se citó en “Scotiabank: Sector Avícola,” 2016).

Como se muestra en la Figura 30, durante el ciclo de enero a octubre de 2017, la producción mensual de Pollo de Engorde continua en crecimiento respecto a 2016, siendo la variación aproximadamente de 3%. Si se considera lo antes mencionado, este porcentaje está destinado al consumo; es decir, el consumo per cápita de carne de pollo también crecería 3% pasando de 58 kg en 2017 a 60 kg para 2018, siendo esta cifra importante para el consumo interno, puesto que Lima tiene 10 millones de habitantes (MINAGRI, 2017g).

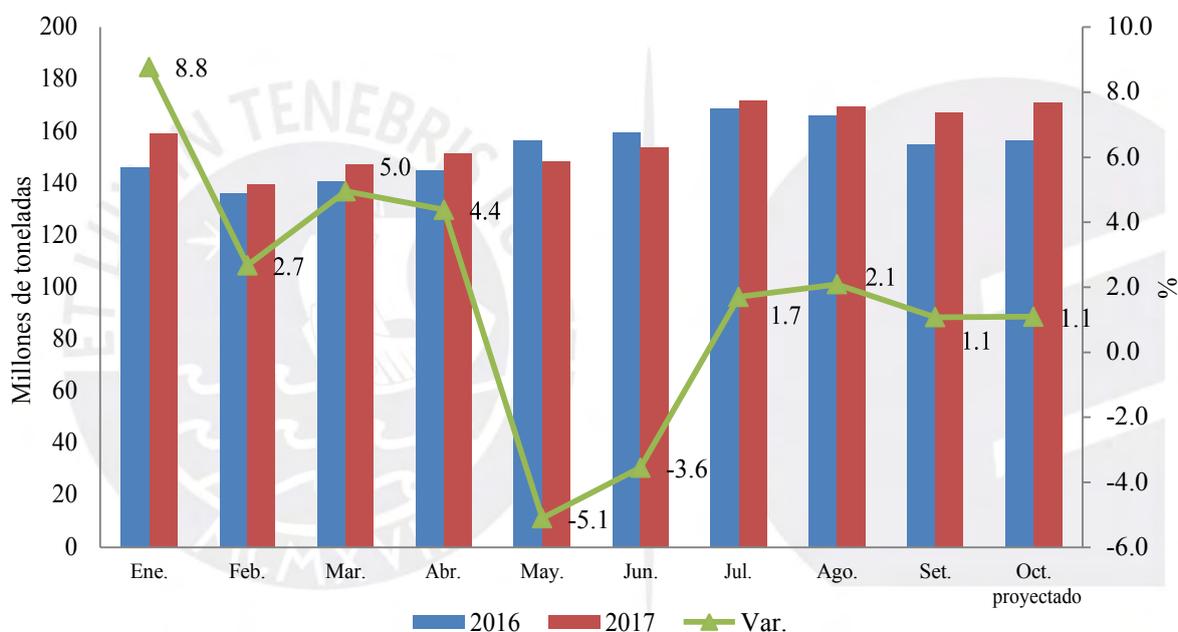


Figura 30. Producción de ave viva por mes según especie (enero a octubre de 2016 y 2017). Adaptado de “Boletín Estadístico Mensual de la Producción y Comercialización Avícola (Año 3),” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017g, p. 8. Lima, Perú: Autor.

Se debe resaltar que la tasa de crecimiento demográfico en el Perú es de aproximadamente 1.1% anual, y para 2017 se espera tener una población de 31 millones de habitantes en el ámbito nacional, según el jefe del INEI, Aníbal Sánchez (como se citó en “Este Año Llegaremos,” 2017); por lo tanto dado que el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú crece 8% anual y toda la producción se destina para el consumo, el potencial y las

oportunidades de crecimiento de ambos son muy alentadores a futuro. Este escenario ofrece una pauta de las estrategias que se deben seguir para poder seguir garantizando ese crecimiento y mejorar la eficiencia con el fin de desarrollar un mercado más moderno, del nivel de mercados líderes como Brasil o EE.UU.

Geográfico. Según el Scotiabank (como se citó en “Scotiabank: Sector Avícola,” 2016), la costa de Perú concentra el 90% de la producción total del Pollo de Engorde; lo que indica que debido a las condiciones climáticas y de accesibilidad, la costa norte, centro, y sur son las zonas ideales para su producción. Sin embargo, dado la explosión demográfica y la expansión de las ciudades, los riesgos de que exista cada vez menos espacio disponible para el crecimiento es cada día más alto.

Una de las fortalezas a considerar es que el Perú tiene una ubicación geográfica privilegiada en Sudamérica, además de la estabilidad climática sin amplias variaciones de temperatura, lo que la hace atractiva para la crianza y producción del Pollo de Engorde; sin embargo, se entiende que la población ejercerá cada vez más presión por el espacio disponible, generando déficit de espacios idóneos para la instalación de granjas en las zonas costeras del país.

Económico. El dominio económico proyecta condiciones favorables para la industria avícola y en especial para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. El crecimiento ininterrumpido y estabilidad económica que logró el Perú a partir del año 2000, no solo ha generado mayor empleo y bienestar general para la población, sino que permite proyectar crecimientos sostenidos de la economía, aunque no a las mismas tasas de años anteriores. En los últimos 17 años, dicha bonanza económica propició un crecimiento significativo de la clase media peruana, a partir del incremento de ingresos en las personas de los hogares del nivel socioeconómico (NSE) D, quienes experimentaron cambios importantes en sus hábitos de consumo y comenzaron a sustituir parte de los carbohidratos de su dieta por proteína animal, principalmente la de pollo. La tasa de crecimiento proyectada para el período 2018-

2020 es de 4% anual, con lo que se puede prever futuros cambios de hábitos de consumo. Nuevos hogares ingresarán a la clase media, pero las personas que ya forman parte de la misma actualmente, seguirán mejorando sus ingresos y con ello el consumo de pollo fresco migrará hacia pollo envasado, un producto de mayor valor agregado.

Por otro lado, en el ámbito macroeconómico, la economía peruana se encuentra en fase de recuperación del dinamismo, a partir de una política económica contracíclica que implica, entre otras cosas, inversión en infraestructura. Como se sabe, uno de los más grandes déficits del país en infraestructura es el de carreteras y puertos. En tanto haya consistencia en dicha política, la construcción de carreteras será fundamental para que el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú haga llegar sus productos a más zonas, y la construcción de puertos para acceder a nuevos mercados internacionales con costos de exportación competitivos.

Tecnológico-científico. La práctica científica y el desarrollo de tecnologías son algunos de los aspectos más débiles del Perú; ello se encuentra ligado al hecho de que el país tenga un bajo nivel educativo y explica el por qué el país no produce tecnologías sino que las industrias en general deben adquirirlas de países extranjeros y capacitar su personal. Al cierre de 2016 el Perú ocupa el puesto 90 en el Ranking Mundial de Competitividad (FEM & INSEAD, 2016) y, según CONCYTEC (2016), en el país existe baja inversión en centros de investigación y por ende baja producción de investigadores profesionales.

Para saber cómo afecta esta condición a la industria en materia de estudio, se debe hacer una separación entre las tecnologías que se pueden adquirir y las tecnologías a desarrollarse localmente. El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú tiene una oportunidad y a la vez una necesidad de acortar la brecha tecnológica versus competidores extranjeros. En cuanto a maquinaria, se requiere producción de diferentes cortes de pollo y envasado de los mismos, si quiere comenzar a acceder a mercados más grandes. Inversiones de este tipo no solo harán que el país pueda producir productos de mayor valor agregado y cobrar un

mayor precio por ellos, sino que le permitirá generar eficiencias productivas que se trasladen en menores costos. A largo plazo, y con la finalidad de generar mayores ventajas competitivas versus otros países, el desarrollo local de genética para Pollo de Engorde sería ideal; sin embargo, el déficit de científicos y de inversión en centros de investigación hace que estos sean inviables a 2017.

Histórico/psicológico/sociológico. Existe una creencia histórica entre las amas de casa peruanas compradoras de pollo fresco en mercados de abasto, de que mientras más amarillo es el color de la piel del pollo, significa que este está más fresco, lo cual indica que la carne es más sabrosa y saludable. Ello evidentemente no es más que una creencia que no tiene sustento técnico, pero que ha generado que los comerciantes de pollo pigmenten artificialmente la piel del pollo para aumentar su atractivo para la venta. Dicha creencia influencia significativamente en el hecho que el 85% del pollo que se consume en el Perú sea pollo fresco con las desventajas sanitarias, bajos precios, y bajos márgenes. Cambiar dicha creencia es posible con el esfuerzo conjunto de los productores de Pollo de Engorde para educar a la población en el consumo de pollo envasado y sus ventajas.

Por otro lado, el crecimiento de la clase media en los últimos años sumado al mayor acceso a información debido a la digitalización y la marcada tendencia hacia el consumo de productos más saludables, impulsarán la demanda por productos envasados de mayor valor agregado.

Organizacional-administrativo. Los productores de Pollo de Engorde en el Perú tienen la oportunidad de organizarse de manera tal que logren articular una visión conjunta, objetivos a mediano y largo plazo, así como las estrategias para asegurar que se llegue a los objetivos. El propósito principal debería perseguir un cambio de hábito de consumo hacia pollo envasado, lo que generaría la posibilidad de incrementar los márgenes de los productores con el fin de que implementen nuevas tecnologías a su negocio. Las principales instituciones a involucrarse para este fin deberían ser: (a) la Asociación Peruana de

Avicultura, como eje integrador entre los diferentes productores; y (b) el Estado, a través del MINAGRI, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

Militar. El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú presenta alta vulnerabilidad en cuanto a su seguridad; ello ocurre en las granjas de engorde, las cuales debido a su intención de reducir el riesgo de transmisión de enfermedades y de bajar el costo de los grandes terrenos que necesitan, se ubican en zonas alejadas de las ciudades de la costa del país, quedando expuestas a ser asaltadas o extorsionadas por organizaciones criminales. Ello obliga a las empresas productoras a contratar servicios de seguridad privada, la cual no elimina por completo el riesgo de ataque de una organización criminal, que impactaría en los costos de producción.

5.3 Principios Cardinales del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), los principios cardinales ayudan a reconocer las oportunidades y amenazas de una organización en relación al entorno en el que se encuentra. Los principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. No existen relaciones puramente bilaterales, siempre existen terceras partes que influyen en todo posible acuerdo o alianza (D'Alessio, 2015). Para el desarrollo del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, existe una importante influencia de (a) los proveedores de alimentos, destacando los impactos del precio del maíz, (b) el Gobierno y organismos reguladores de la industria como el MINAGRI y el SENASA, y (c) las empresas proveedoras y desarrolladoras de tecnología para desarrollo y salud animal así como tecnología para crianza y procesamiento de valor agregado para el Pollo de Engorde.

Lazos del pasado y presente. Lo ocurrido en el pasado se proyecta en el presente y futuro (D'Alessio, 2015). Al analizar el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, se

identifican características históricas importantes que deben ser consideradas, tales como: (a) El consumo interno del Pollo de Engorde en el Perú es muy representativo y ha estado creciendo en los últimos 10 años, siendo así la carne más consumida en el país, representando el 53% del consumo total de carnes, según cifras de la APA (como se citó en “Perú y Brasil,” 2014); (b) El porcentaje de producción de Pollos de Engorde en pie (85%) versus el de Pollos de Engorde beneficiados (15%) que se comercializan en Perú es atípico respecto a los demás países de la región y otros países desarrollados (J. Soriano, comunicación personal, 5 de agosto, 2017), lo cual desfavorece el desarrollo de productos de valor agregado; (c) La cadena de valor ha tenido históricamente baja integración con una fuerte dependencia del precio de los alimentos (i.e., maíz y soya), y una situación dominante por parte de los canales de distribución, lo cual genera una situación de riesgo para los pequeños productores; (d) El entorno de relaciones internacionales entre los países de la región puede también tener un impacto en las relaciones comerciales y aceptación de los productos, por ejemplo, existe una relación de rivalidad histórica entre Perú y Chile que se debe considerar.

El contrabalance de los intereses. Cuando se analiza un sector, es importante evaluar los intereses de las empresas competidoras, con el fin de definir si el conflicto de intereses impacta, positiva o negativamente, los planes que tiene la propia organización. Este análisis permite tener claro los intereses comunes, cuando se desee realizar un *joint venture* o fusión con otra organización (D’Alessio 2015).

Sí bien existen contadas empresas en la industria con facturación de más de S/.500 millones anuales, las tres principales empresas de la misma (i.e., San Fernando, Redondos, y Ganadera Santa Elena) están enfocadas en crecer tanto en margen como en volumen de ventas, con el fin de realizar importantes inversiones en tecnología, que permitan afrontar por ejemplo, la contracción en metros cuadrados de terrenos libres para la construcción de

galpones dado el crecimiento de la población, adquiriendo maquinarias, como galpones electrónicos y con estructura hacia arriba (i.e., por pisos), pudiendo así hacer un mejor aprovechamiento del espacio.

Conservación de los enemigos. De acuerdo con D'Alessio (2015), no es bueno ganar ni perder enemigos, puesto que estos se deben mantener, dado que genera que las organizaciones permanezcan alertas, preparados, y listos para enfrentarlos. Es importante ser más eficiente y productivo con los recursos con los que se cuenta, de forma tal que se compita con mayor posibilidad de éxito.

En el caso del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, lo que se observa en el mercado, es la tendencia a diversificar el producto Pollo de Engorde en pie, a pollo beneficiado con valor agregado; tal es así, que durante 2017 se generó la fusión entre la empresa Ganadera Santa Elena y Avinka, lo cual posiciona a ambas empresas (teniendo como empresa resultante a Ganadera Santa Elena) en un sólido tercer lugar en participación de mercado, después de San Fernando y Redondos. El principal motivo de la unión entre ambas empresas, es porque previamente Ganadera Santa Elena solo vendía Pollo de Engorde vivo, mientras que Avinka por su lado, vendía pollo beneficiado. Al juntarse, pueden encontrar economías de escala, adquirir mayor cantidad de maquinaria nueva, ampliar capacidad de planta, contar con mayor capital que le permita acceder a mayores canales de venta, y tener alcance a una cantidad más importante de clientes. San Fernando, durante los últimos años es la empresa avícola que ha lanzado mayores productos con valor agregado, como es el “atún de pollo”, entre otros.

5.4 Matriz de Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú (MIO)

En la Tabla 31 se muestra la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), en la cual se definen las metas que las empresas de la industria desean alcanzar tanto a corto como a largo plazo (D'Alessio, 2015).

Tabla 31

Matriz de Intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Rentabilidad	Accionistas (+)	Proveedores (+) SUNAT (-) Gremios (APA y AMEVEA Perú) (+)	Consumidor final (+)
2. Producto final con mayor valor agregado	Accionistas (+) Gremios (APA y AMEVEA Perú) (+) Subsector del Pollo de Engorde (+)	MINAGRI (+) Proveedores (+)	Consumidor final (-)
3. Financiamiento	Accionistas (+) Banca privada (+) Gremios (APA y AMEVEA Perú) (+)	MINAGRI (-) Inversionistas (+)	
4. Tecnología en el proceso productivo	Banca privada (+) Subsector del Pollo de Engorde (+) Gremios (APA y AMEVEA Perú) (+)	MINAGRI (-)	
5. Modernización de la cadena de distribución	Gremios (APA y AMEVEA Perú) (+) Supermercados (+) MINAGRI (+)	SENASA (-) Mercados de abasto (+)	Consumidor final (+)
6. Eficiencia productiva	Gremios (APA y AMEVEA Perú) (+) Subsector del Pollo de Engorde (+) MINAGRI (+)	SENASA (-)	

Nota. (+) Intereses comunes; (-) Intereses opuestos.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP), son objetivos estratégicos que el sector, industria, u organización espera lograr luego de implementar las estrategias externas que deberían confluir en el cumplimiento de la visión (D'Alessio, 2015). Los OLP para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú que se formularon para 2028 se encuentran alineados con los intereses de la misma y, se describen a continuación.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Para 2028, el subsector generará ventas por un monto de S/.18,408 millones, lo que implicaría una producción de 3.464 millones t, de las cuales 1.047 estarán destinadas a la exportación y 2.417 al consumo interno.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para 2028, el subsector generará empleos para 515,600 personas.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Para 2028, el subsector generará una utilidad neta para las empresas del mismo por un monto de S/.1,222 millones, lo que equivaldría al 6.6% de las ventas.

5.6 Conclusiones

Es importante considerar que los intereses del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, están relacionados con el desarrollo de los mercados internacionales, sin embargo también existe un componente demográfico; ello debido a que se tiene la ventaja de que el 100% de la producción nacional es para consumo interno. Dado que la población seguirá creciendo con una tasa de 1% anual y la producción de carne de Pollo de Engorde con una de 8%, el crecimiento para los próximos años estaría asegurado siempre y cuando se sigan mejorando los procesos productivos y los controles sanitarios que las entidades regulatorias deben hacer anualmente para asegurar carne sana y de excelente calidad al consumidor final.

La situación económica actual y las proyecciones crean condiciones favorables para el incremento del consumo de Pollo de Engorde en los próximos años. Sin embargo, es

importante mencionar que esta industria debe trabajar en conjunto para articular una visión, objetivos, y estrategias compartidas que permitan elevar el valor agregado de sus productos y ser competitivos en el mercado internacional. Para ello, entre las tareas más importantes se encuentran: (a) el cierre de la brecha tecnológica en la producción, que permita la generación de productos con mayor valor; en paralelo (b) se debe trabajar fuertemente en la erradicación de enfermedades como el Newcastle y (c) la costumización de productos dirigidos al mercado internacional como China y Japón.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La fase del emparejamiento o del proceso estratégico, implica la generación de estrategias producto de emparejar y combinar recursos con habilidades internas y las oportunidades y amenazas ocasionadas por los factores externos. En este capítulo, se analizarán y evaluarán las siguientes matrices: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de Decisión, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, y (j) Matriz de Posibles Competidores.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA es una herramienta de análisis situacional, que utiliza como referencia la evaluación de las oportunidades y amenazas; que están fuera del manejo de la industria; registradas en la Matriz MEFE y las fortalezas y debilidades; propias de la industria; registradas en la Matriz MEFI, que conllevan a la creación de cuatro grupos adicionales: (a) FO, se tienen que explotar, (b) FA, se deben confrontar, (c) DO, se tienen que buscar y (d) DA, se deben evitar.

Estrategias FO. Se describen las estrategias FO:

1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países; y
2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)

Estrategias FA. Se describe la estrategia FA:

Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada.

Estrategias DO. Se describe la estrategia FA:

1. Generar una alianza estratégica con la Asociación de Exportadores (ADEX) para la capacitación de empresas interesadas en participar del comité exportador;
2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China; y
4. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat.

Estrategias DA. Se describe la estrategia DA:

1. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades;
2. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador; y
3. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

En la Tabla 32 se muestra la matriz FODA elaborada para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2015), se utiliza la Matriz PEYEA, a fin de determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio, la cual, para su elaboración cuenta con dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (i.e., estabilidad del entorno y fortaleza de la industria), y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (i.e., ventaja competitiva y fortaleza financiera). Cada uno de estos ejes forman cuatro cuadrantes, asociado a una postura estratégica determinada: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

Tabla 32

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Acceso a mejora genética continua F2. Carne de alta calidad (i.e., valor nutricional) F3. Control sanitario en la producción F4. TLC con China y Japón F5. Posición geográfica idónea para atender el mercado de Asia-Pacífico F6. Drawback para exportadores F7. Know how técnico para desarrollar pollo ad hoc para el mercado internacional F8. Clima idóneo para la crianza de pollo F9. Capacidad de inversión a largo plazo	D1. No se cuenta con certificación de país libre de enfermedad de Newcastle D2. Baja cantidad de productores con buenas prácticas de bioseguridad en etapa de distribución D3. Limitada infraestructura y tecnología para envasado de cortes de pollo D4. Bajo control de la volatilidad del precio del maíz y la soya D5. Granjas de engorde ubicadas en zonas urbanas o en proximidades D6. Escasa experiencia exportadora de empresas locales
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Mercados de Japón y China creciendo impulsados por el segmento ready-to-eat O2. Mercado japonés demandante de pechugas y muslos de pollo O3. Mercado chino demandante de patas y alas de pollo O4. Cambio en los estilos de vida y alimentación (búsqueda de alimentos con menos grasas saturadas y más accesibles) O5. Mercados de Japón y China con una alta concentración de proveedores de pollo (i.e., Brasil y Tailandia) O6. Producción doméstica de China decreciendo por limitaciones de aprovisionamiento de genética O7. Mercados de Japón y China requiriendo proveedores disciplinados O8. Mayor estabilidad de precios del pollo vs. el mercado local	FO1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países FO2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)	DO1. Generar una alianza estratégica con la Asociación de Exportadores (ADEX) para la capacitación de empresas interesadas en participar del comité exportador DO2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación DO3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China DO4. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Alta volatilidad de precios internacionales de materias primas (i.e., maíz y soya) A2. Potencial ingreso de nuevos competidores a mercados internacionales A3. Competencia con otros sectores (i.e., agro, minería, y pesca) por la mano de obra A4. Rebrote de enfermedades existentes (e.g., influenza aviar) y/o aparición de nuevas enfermedades A5. Crecimiento de la población urbana que obliga a recolocar las granjas en zonas rurales	FA1. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada	DA1. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades DA2. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador DA3. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle	

Como se puede apreciar en la Matriz PEYEA (ver Tabla 33), respecto a los factores relativos a la organización, el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú posee una fortaleza financiera relativamente baja, originada por los márgenes ajustados que tiene la industria, producto de la volatilidad del precio del Pollo de Engorde, la variación del precio de los principales insumos para la producción (i.e., maíz y la soya), además poseen una ventaja competitiva media, por ser una industria concentrada en pocos grandes competidores (tres empresas tienen más del 60% del mercado), una integración vertical reducida, puesto que Perú es un país con reducido espacio agrícola para la producción del maíz y la soya, por ende este producto es principalmente importado, y la distribución del producto está manejada principalmente por mayoristas que un poder de negociación elevado. Por otro lado, Perú tiene cierta ventaja competitiva, basada en el know how técnico en la etapa de engorde, TLC bilaterales con China y Japón, una ubicación geográfica estratégica para la exportación al Asia Pacífico y beneficios de drawback a la exportación. Existe baja experiencia en la fabricación de productos de valor agregado derivados de la carne de pollo, así como un bajo conocimiento del negocio exportador de carne de pollo. Desde la óptica de los factores relativos a la industria, la estabilidad del entorno es baja, considerando pocos cambios tecnológicos en las inversiones que actualmente realizan las empresas del sector, una pequeña variabilidad de la demanda, pocas barreras de entrada a nuevos competidores, alta rivalidad de la industria y elasticidad de precios de la demanda. Adicionalmente, la fortaleza de la industria es alta, considerando el amplio potencial del subsector, alto potencial de las utilidades (logradas con mayor eficiencia en la producción y comercialización hacia la exportación) y la alta utilización de la capacidad instalada.

Producto del análisis, se observa que el Subsector del Pollo de Engorde tiene una postura competitiva (i.e. alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno), típica de una industria atractiva, con algunas ventajas competitivas que se desenvuelven en un entorno relativamente inestable.

Es por este motivo, que las estrategias del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, están orientadas hacia:

1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países;
2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados);
3. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada;
4. Generar una alianza estratégica con la Asociación de Exportadores (ADEX) para la capacitación de empresas interesadas en participar del comité exportador;
5. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
6. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China;
7. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat;
8. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades;
9. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador; y
10. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

En la Tabla 33 se aprecia la MPEYEA elaborada para el Subsector del Pollo de Engorde y en la Figura 31 se muestra su representación gráfica.

Tabla 33

MPEYEA para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor	
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	1	
		2. Apalancamiento	2	
		3. Liquidez	3	
		4. Capital requerido vs. capital disponible	3	
		5. Flujo de caja	3	
		6. Facilidad de salida del mercado	3	
		7. Riesgo involucrado en el negocio	1	
		8. Rotación de inventarios	2	
		9. Economías de escala y de experiencia	4	
			Promedio	2.44
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	5	
		2. Calidad del producto	4	
		3. Ciclo de vida del producto	0	
		4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
		5. Lealtad del consumidor	5	
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	3	
		7. Conocimiento tecnológico	4	
8. Integración vertical		2		
9. Velocidad de introducción de nuevos productos		0		
		Promedio - 6	-3.11	
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	5	
		2. Tasa de inflación	3	
		3. Variabilidad de la demanda	5	
		4. Rango de precios de productos competitivos	3	
		5. Barreras de entrada al mercado	2	
		6. Rivalidad/Presión competitiva	2	
		7. Elasticidad de precios de la demanda	1	
		8. Presión de los productos sustitutos	5	
			Promedio - 6	-2.75
	Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	5	
		2. Potencial de utilidades	5	
		3. Estabilidad financiera	3	
		4. Conocimiento tecnológico	3	
		5. Utilización de recursos	5	
		6. Intensidad de capital	5	
		7. Facilidad de entrada al mercado	4	
		8. Productividad/Utilización de la capacidad	5	
9. Poder de negociación de los productores		1		
		Promedio	4.00	

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 0.89; Eje Y = EE + FF = 2.38

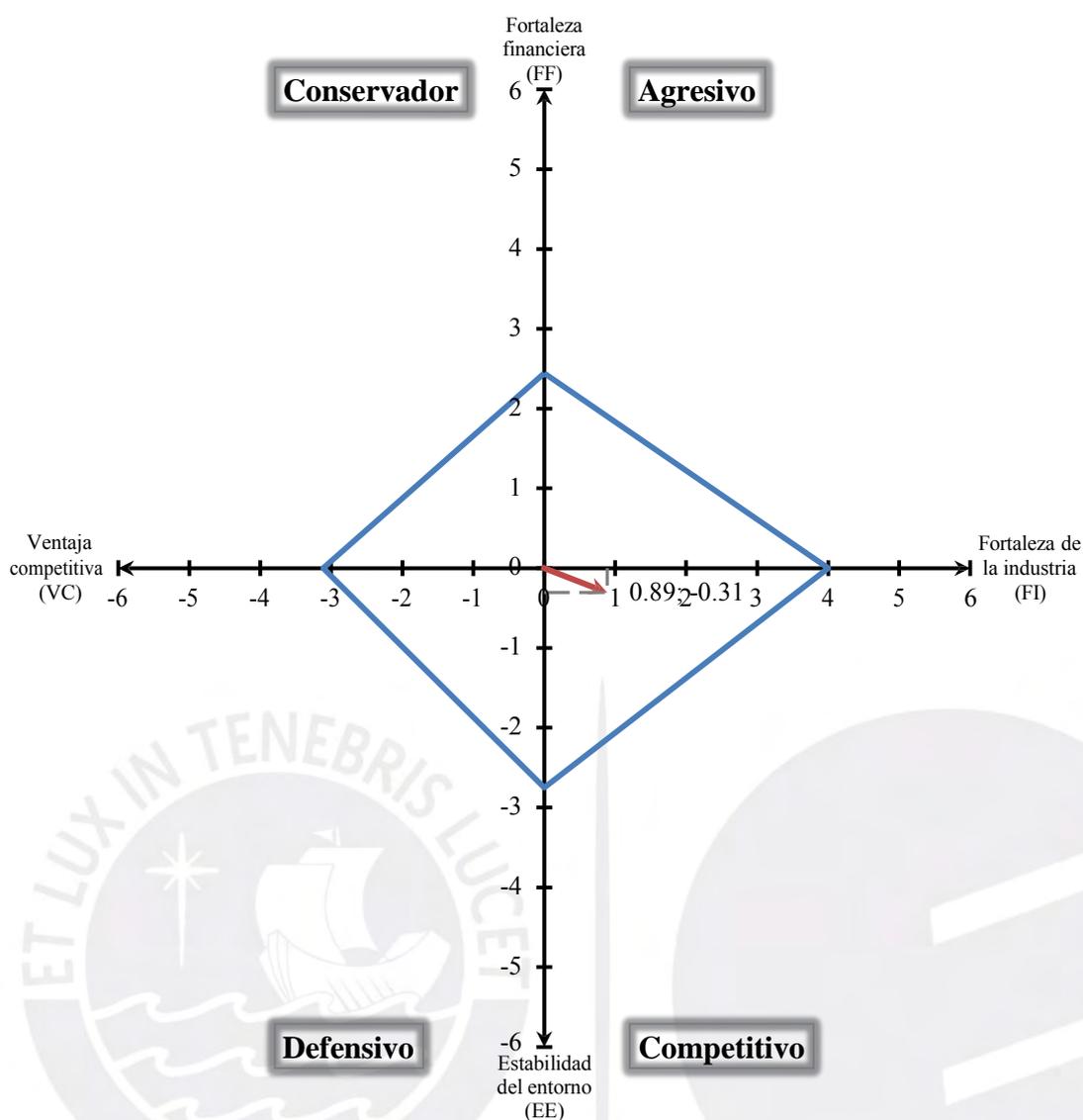


Figura 31. Representación gráfica de la MPEYEA para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Los resultados de la MPEYEA para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú son:

$$\text{Eje X} = \text{FI} (4.00) + \text{VC} (-3.11) = 0.89$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} (-2.75) + \text{FF} (2.44) = -0.31$$

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), esta matriz desarrollada por la empresa consultora Boston Consulting Group se compone de dos ejes: (a) en el eje vertical, se considera la tasa de crecimiento de las ventas en la industria; y (b) en el eje horizontal, la posición en la

participación de mercado relativa a la industria. De esta manera, la MBCG se compone de los siguientes cuadrantes:

- Signos de interrogación (I): Cuando un producto, unidad de negocio, o subsector tiene una baja participación de mercado relativa a la industria y una alta tasa de crecimiento de las ventas en la misma;
- Estrellas (II): Cuando tiene una alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento de las ventas;
- Vacas lecheras (III): Cuando tiene una alta participación de mercado y una baja tasa de crecimiento de las ventas; y
- Perros (IV): Cuando tiene una baja participación de mercado y una baja tasa de crecimiento de las ventas.

La MBCG tiene por finalidad ayudar a formular estrategias de las unidades de negocio o de un subsector en particular, como es el caso del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. En la Figura 32 se aprecia la MBCG para el subsector evaluándolo desde dos perspectivas: (a) interna, que considera su posición de atención exclusivamente al mercado local; y (b) externa, que considera su posición en el mercado internacional.

A partir de la MBCG, se puede observar que la carne de Pollo de Engorde, en cuanto a su posición en el mercado local, se ubica en el Cuadrante II de las Estrellas debido a que posee una participación de mercado de 53% y un crecimiento de ventas promedio de 3%. Si bien es cierto, la participación de mercado es una variable a favor del subsector, existen factores estructurales como el alto consumo de pollo en pie que sustenta el alto poder de negociación del canal mayorista, que hacen que sea difícil que los productores de carne obtengan una rentabilidad suficiente para hacer las inversiones a futuro que viabilicen una mejor propuesta de valor y nuevos crecimientos en el mercado local. Por otro lado, el Pollo

de Engorde, evaluado desde una perspectiva exportadora, cae en el Cuadrante I de los Signos de Interrogación, debido a la alta tasa de crecimiento del mercado, pero sin participación actual de Perú. El mercado internacional, especialmente Japón y China, presentan una importante oportunidad para el pollo peruano debido a la creciente demanda de segmentos como el ready to eat, el atractivo de los precios, y la apertura de estos mercados hacia la búsqueda de nuevos proveedores, dadas las dificultades sanitarias con los proveedores actuales. Por lo expuesto, las estrategias que refuerzan y mejoran la posición del Pollo de Engorde según el análisis de la MBCG, son:

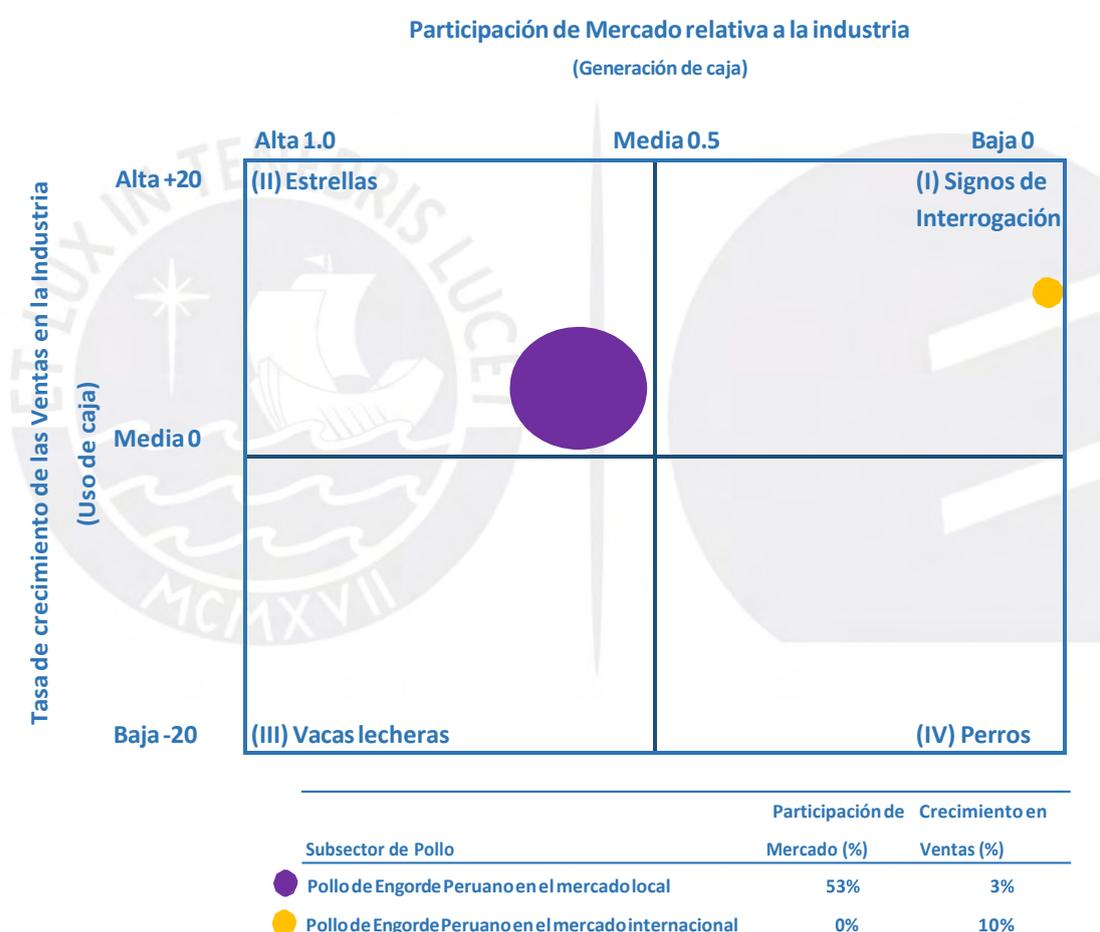


Figura 32. MBCG para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países;

2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados);
3. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de obtener los cortes específicos en los volúmenes requeridos, logrando eficiencias en costos de las que hoy no goza el subsector;
4. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
5. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China;
6. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat;
7. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas, que esté libre de enfermedades y que permita obtener las certificaciones internacionales de salud animal;
8. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador; y
9. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Interna Externa, desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, es una matriz de portafolio derivada de la Matriz BCG, la cual también puede utilizarse como una matriz para la organización o para una sola unidad de negocio. Las principales diferencias entre ambas matrices (BCG vs. IE), es que la MIE

ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, debido al elevado número de factores claves de éxito analizados, tanto de forma interna como externa. Además, ofrece una distinción mayor entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al contar con nueve celdas en lugar de cuatro. El valor ponderado obtenido es el siguiente: MEFI: 2.55 (Eje X); y MEFY: 2.35 (Eje Y).

En tal sentido, la ponderación es ubicada en el cuadrante V, cuya prescripción es “retener y mantener”, generando estrategias que motiven el desarrollo de producto y penetración de mercados, por lo que se fortalecen las siguientes estrategias:

1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países;
2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados);
3. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada;
4. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
5. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China;
6. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat;
7. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades;

8. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador; y
9. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

En la Figura 33 se aprecia la MIE elaborada para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

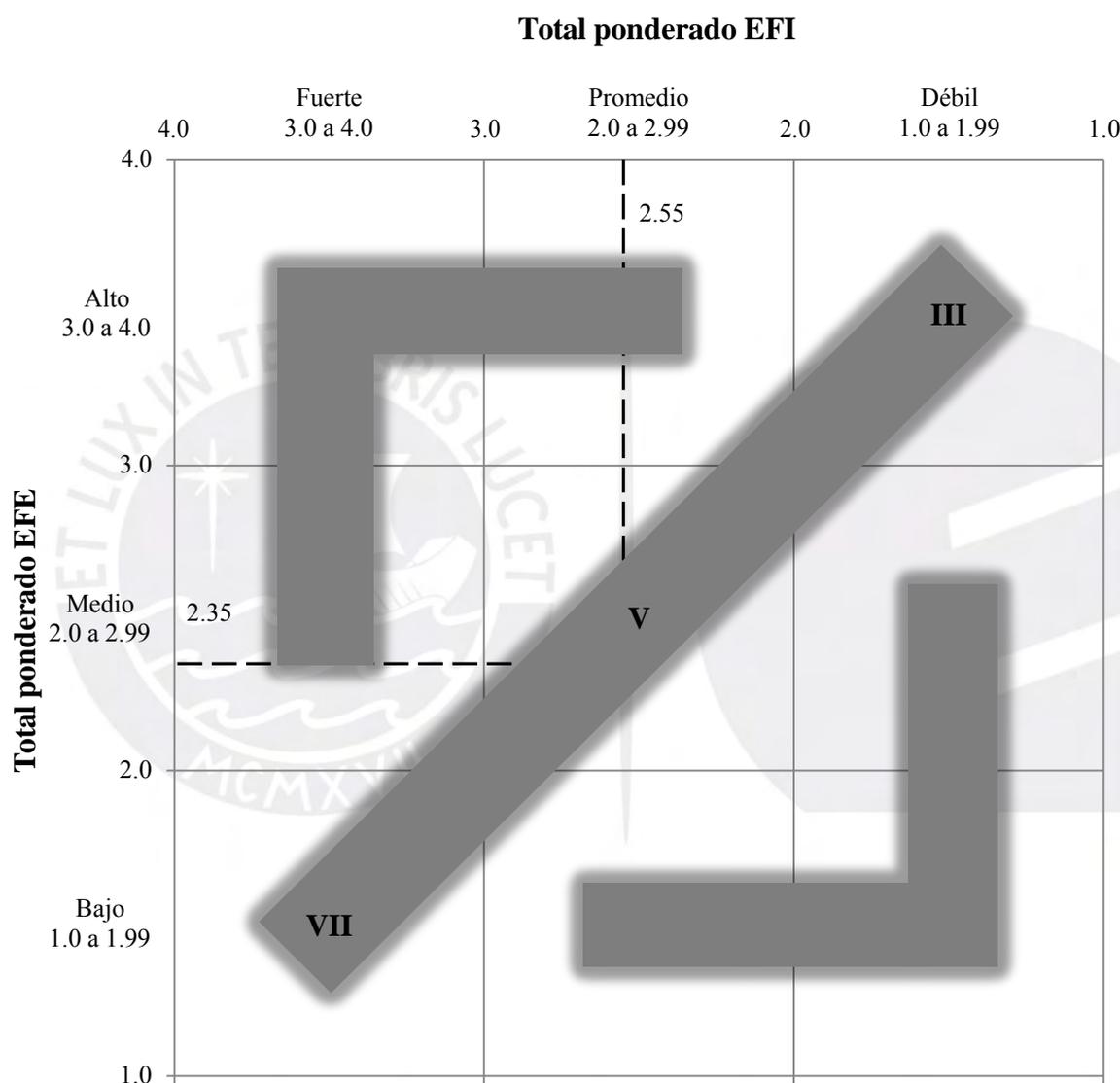


Figura 33. Matriz Interna-Externa para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de la Gran Estrategia es otra herramienta que permite evaluar y direccionar de manera más precisa la elección apropiada de estrategias para

la organización. La matriz se soporta en que la situación de un negocio, está definida en términos de: (a) crecimiento del mercado, lento o rápido; y (b) posición competitiva de la empresa en dicho mercado, débil o fuerte. Esta matriz no se elige producto de cálculos matemáticos, sino más bien se eligen de manera colegiada.

Producto del análisis, se estableció que el Subsector del Pollo de Engorde se encuentra ubicado en el cuadrante I, denominado “posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido”. A pesar de que el mercado local del Subsector del Pollo de Engorde, tiene un crecimiento anual promedio de 5.00%, concentrado principalmente en el consumo del pollo en pie (80%), los mercados de Japón y China representan una gran oportunidad de exportación para la industria peruana, en lo que productos derivados de la carne de Pollo de Engorde se refiere. En ese sentido, el proceso de urbanización y el cambio en el estilo de vida en el consumidor asiático, orientado principalmente hacia el consumo de productos ready to eat, así como la inestabilidad en el abastecimiento, producto de la concentración de proveedores con problemas recurrentes de sanidad, genera una oportunidad para nuevos proveedores como Perú. Del mismo modo, el Subsector del Pollo de Engorde del Perú, presenta algunas fortalezas que le permitirán crear ventajas competitivas en el mediano plazo, tales como el know how técnico productivo, la posición geográfica estratégica para el intercambio comercial con Asia Pacífico, beneficios arancelarios y tributarios.

Este cuadrante recomienda estrategias intensivas (i.e., desarrollo de mercado, penetración en el mercado, y desarrollo de productos), estrategias de integración (i.e., vertical hacia delante – hacia atrás y horizontal), y de diversificación concéntrica, que implica la creación de productos nuevos, dentro de los mercados actuales.

Se destacan las siguientes estrategias:

1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países;

2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados);
3. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada;
4. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
5. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China;
6. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat; y
7. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

En la Figura 34 se aprecia la MGE elaborada para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de Decisión Estratégica recopila todas las estrategias generadas en las matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (d) GE, de forma tal que se presentan en una sola matriz, que permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de las mismas. Las matrices que más se repiten se retienen, y de ser el caso, otras que por algún motivo relevante se considere pertinente. En el caso del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, se repiten las estrategias que se describen a continuación:

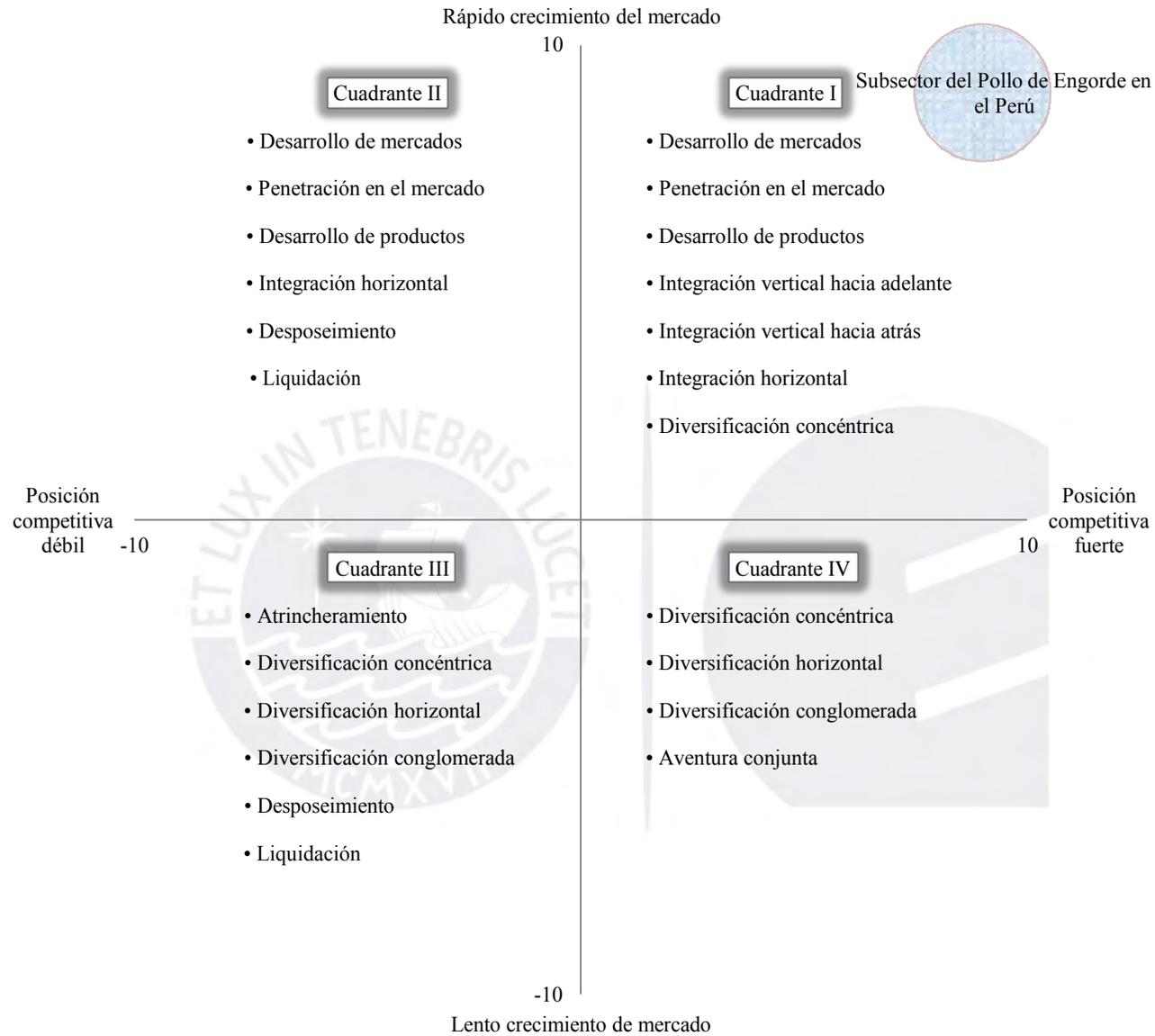


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

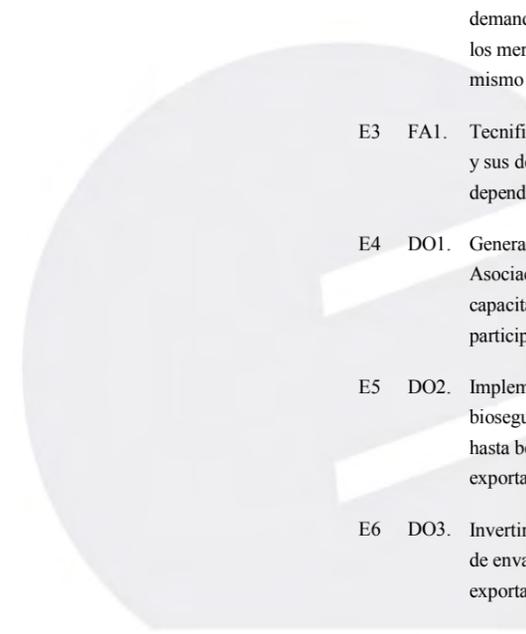
1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países;
2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados);
3. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada;
4. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
5. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China;
6. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat;
7. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades;
8. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador; y
9. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

En la Tabla 34 se aprecia la MDE elaborada para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, donde se identifican las estrategias externas alternativas y también las genéricas competitivas

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Estrategias genéricas competitivas	Estrategias externas alternativas													Matriz								
	Integración			Intensivas			Diversificación			Defensivas				N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento / reducción	Desposeimiento / desinversión	Liquidación									
Enfoque			X											E1	FO1.	Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países	X	X	X	X	X	5
Diferenciación						X		X						E2	FO2.	Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)	X	X	X	X	X	5
Diferenciación						X		X						E3	FA1.	Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada	X	X	X	X	X	5
Enfoque			X											E4	DO1.	Generar una alianza estratégica con la Asociación de Exportadores (ADEX) para la capacitación de empresas interesadas en participar del comité exportador	X	X				2
Diferenciación						X		X						E5	DO2.	Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación	X	X	X	X	X	5
Diferenciación						X		X						E6	DO3.	Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China	X	X	X	X	X	5
Enfoque						X		X						E7	DO4.	Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat	X	X	X	X	X	5
Enfoque			X											E8	DA1.	Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades	X	X	X	X		4
Liderazgo en costos			X											E9	DA2.	Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador	X	X	X	X		4
Enfoque						X		X						E10	DA3.	Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle	X	X	X	X	X	5



6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, te permite evaluar las estrategias retenidas en la Matriz de Decisión. Esta matriz se sustenta en la identificación de factores internos y externos con un alto nivel de importancia. Con la finalidad de elaborar la matriz, se listan la totalidad de oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, las cuales se detallaron en las matrices EFE y EFI, asignándole un peso a cada factor crítico, considerando que la suma de todos los pesos debe ser igual a dos. Adicionalmente, se debe asignar un puntaje de atractividad a cada estrategia, considerando lo siguiente: (a) no atractiva, (b) algo atractiva, (c) razonablemente atractiva, y (d) altamente atractiva. Por último, se debe multiplicar el puntaje obtenido con los mismos pesos indicados en las matrices EFE y EFI para contar con el total de calificaciones de atractivo, las cuales ayudarán a decidir, cuáles son las estrategias que generarán mayor valor al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. Se retendrán las estrategias con un valor superior a 5.00 (ver Tabla 35).

Del análisis realizado, de las nueve estrategias que se retuvieron producto de la Matriz de Decisión Estratégica, permanecen cinco.

1. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados);
2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación;
3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China;
4. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades;
y
5. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle.

Tabla 35

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Factores críticos para el éxito	Peso	E1 FO1.		E2 FO2.		E3 FA1.		E5 DO2.		E6 DO3.		E7 DO4.		E8 DA1.		E9 DA2.		E10 DA3.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países		Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)		Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada		Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación		Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China		Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat		Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades.		Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador		Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle	
Oportunidades																			
O1. Mercados de Japón y China creciendo impulsados por el segmento ready-to-eat	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
O2. Mercado japonés demandante de pechugas y muslos de pollo	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30
O3. Mercado chino demandante de patas y alas de pollo	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
O4. Cambio en los estilos de vida y alimentación (búsqueda de alimentos con menos grasas saturadas y más accesibles)	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10
O5. Mercados de Japón y China con una alta concentración de proveedores de pollo (i.e., Brasil y Tailandia)	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
O6. Producción doméstica de China decreciendo por limitaciones de aprovisionamiento de genética	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O7. Mercados de Japón y China requiriendo proveedores disciplinados	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
O8. Mayor estabilidad de precios del pollo vs. el mercado local	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30
Amenazas																			
A1. Alta volatilidad de precios internacionales de materias primas (i.e., maíz y soya)	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
A2. Potencial ingreso de nuevos competidores a mercados internacionales	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
A3. Competencia con otros sectores (i.e., agro, minería, y pesca) por la mano de obra	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A4. Rebrote de enfermedades existentes (e.g., influenza aviar) y/o aparición de nuevas enfermedades	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
A5. Crecimiento de la población urbana que obliga a reubicar las granjas en zonas rurales	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20
Fortalezas																			
F1. Acceso a mejora genética continua	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
F2. Carne de alta calidad (i.e., valor nutricional)	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
F3. Control sanitario en la producción	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
F4. TLC con China y Japón	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
F5. Posición geográfica idónea para atender el mercado de Asia-Pacífico	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
F6. Drawback para exportadores	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
F7. Know how técnico para desarrollar pollo ad hoc para el mercado internacional	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
F8. Clima idóneo para la crianza de pollo	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
F9. Capacidad de inversión a largo plazo	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Debilidades																			
D1. No se cuenta con certificación de país libre de enfermedad de Newcastle	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60
D2. Baja cantidad de productores con buenas prácticas de bioseguridad en etapa de distribución	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
D3. Limitada infraestructura y tecnología para envasado de cortes de pollo	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D4. Bajo control de la volatilidad del precio del maíz y la soya	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
D5. Granjas de engorde ubicadas en zonas urbanas o en proximidades	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
D6. Escasa experiencia exportadora de empresas locales	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	2.00		4.95		5.25		3.30		5.20		5.25		4.80		5.20		3.90		5.60

Nota. 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con los cuatro criterios establecidos por Richard P. Rumelt (1980), el cual propone:

(a) consistencia, es decir que la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, estrategias con una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe generar sobrecostos en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

La Tabla 36 muestra que de las cinco estrategias, los filtros de Rumelt no eliminan ninguna estrategia, por lo tanto se concluye que cumplen con los cuatro criterios, estando alineados al plan estratégico del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. Ello indica que el enfoque de desarrollo de productos de carne de pollo para mercados internacionales como China y Japón, no solo es viable sino que aportará a la industria una posición competitiva superior, todo esto acompañado de una significativa inversión en tecnificación para líneas de envasado y cortes, además de la creación de zonas productivas exportadoras que sean certificadas como libres de enfermedades tales como el Newcastle.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), la auditoría de la ética, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. Esta matriz evalúa las cinco estrategias finales en función de: (a) utilitarismo, (b) justicia, y (c) derechos.

La Tabla 37 demuestra que las cinco estrategias elegidas para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, cumplen con la auditoría ética, siendo relevantes en el impacto en la

distribución, equidad en la administración considerando que las estrategias van dirigidas a desarrollar mercados internacionales que a la larga generarán mayor rentabilidad y puestos de trabajo de mayor calidad.

6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Según D'Alessio (2015), las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias. Las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos: (a) las que no aparecieron en tres o más de las matrices en la Matriz de Decisión, (b) las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE, y (c) las estrategias que no pasaron la prueba de Rumelt.

En la Tabla 38 se puede apreciar que quedaron cinco estrategias de contingencia, sin embargo, dos de ellas: (a) Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada y (b) formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países, poseen un componente de soporte importante en caso las estrategias retenidas no generen el impacto proyectado.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Según D'Alessio (2015), esta matriz tiene como finalidad verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo. En la Tabla 39 se puede ratificar que las estrategias retenidas, apoyan y permiten alcanzar los objetivos de largo plazo, planteado para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. Las estrategias que no cumplan con la condición de contribuir a alcanzar más de uno de los objetivos, se mantendrían como estrategias de contingencia.

Tabla 36

Matriz de Rumelt para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Estrategia específica	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2 FO2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5 DO2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 DO3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 DA1. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10 DA3. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 37

Matriz de Ética para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Estrategia específica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E2 FO2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E5 DO2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E6 DO3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E8 DA1. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	E	E	Sí
E10 DA3. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	E	E	Sí

Nota. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, y PE = Perjudicial.

Tabla 38

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

			Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
			De 3.r Retenidas	De 2.r Orden	De 1.r Orden	
Estrategia			Orden (< 3)	(MCPE < 5)	(No pasa Rumelt)	
E1	FO1.	Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países		X		
E2	FO2.	Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)				X
E3	FA1.	Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada		X		
E4	DO1.	Generar una alianza estratégica con la Asociación de Exportadores (ADEX) para la capacitación de empresas interesadas en participar del comité exportador	X			
E5	DO2.	Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación				X
E6	DO3.	Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China				X
E7	DO4.	Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat		X		
E8	DA1.	Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades				X
E9	DA2.	Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador		X		
E10	DA3.	Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle				X

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

		Estrategia de contingencia				Estrategia retenida				Total		
Intereses organizacionales		De 3.r Retenidas Orden (< 3)	De 2.r Orden (MCPE < 5)	De 1.r Orden (No pasa Rumelt)					OLP1	OLP2	OLP3	
<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Considerando que a la fecha, el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú muestra márgenes ajustados de rentabilidad, y que principalmente la comercialización de sus productos se efectúa en el ámbito local, se espera que para 2028 sea un subsector internacional, exportando productos con altos estándares de calidad.</p>												
1. Rentabilidad												
2. Producto final con mayor valor agregado												
3. Financiamiento												
4. Tecnología en el proceso productivo												
5. Modernización de la cadena de distribución												
6. Eficiencia productiva												
									Para 2028, el subsector generará ventas por un monto de S/.18,408 millones, lo que implicaría una producción de 3.464 millones t, de las cuales 1.047 estarán destinadas a la exportación y 2.417 al consumo interno.	Para 2028, el subsector generará empleos para 515,600 personas.	Para 2028, el subsector generará una utilidad neta para las empresas del mismo por un monto de S/.1,222 millones, lo que equivaldría al 6.6% de las ventas.	
E1	FO1. Formar un comité de empresas exportadoras para desarrollar los mercados de Japón y China basados en carne de alto valor nutricional y apalancado en los TLC con ambos países		X									0
E2	FO2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)				X				X		X	3
E3	FA1. Tecnificar la producción de la carne de pollo y sus derivados con el fin de reducir la dependencia de mano de obra no calificada		X									0
E4	DO1. Generar una alianza estratégica con la Asociación de Exportadores (ADEX) para la capacitación de empresas interesadas en participar del comité exportador	X										0
E5	DO2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación				X				X		X	3
E6	DO3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China				X				X		X	3
E7	DO4. Realizar viajes de misión comercial y estudio de mercado para recoger las preferencias del consumidor japonés y chino y las necesidades de los productores de comida ready-to-eat			X								0
E8	DA1. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades					X			X		X	3
E9	DA2. Formar una unidad de trading de commodities para negociaciones en bloque para el comité exportador			X								0
E10	DA3. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle					X			X		X	3

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

Según D'Alessio (2015), esta matriz es de vital importancia para analizar y evaluar las posibles reacciones de los competidores, entrantes y sustitutos, a fin de poder plantear una serie de acciones y hacerles frente, reduciendo el riesgo de impacto y conseguir los objetivos planteados.

En la Tabla 40 se puede concluir que las reacciones más relevantes de competidores como Brasil, Tailandia, o EE. UU. sería la de incrementar el posicionamiento de las marcas de exportación en los países asiáticos como China o Japón, con diferentes acciones de marketing, además de promover una guerra de precios con la finalidad de proteger la participación de mercado actual. Sin embargo, se puede observar que en el caso de los nuevos entrantes, como Colombia y Chile, podrían adoptar el modelo de desarrollo para el segmento ready-to-eat, en los mercados de Japón y China, por lo cual el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú debe adelantarse al desarrollo de este segmento específico y lograr un posicionamiento en el mercado asiático con productos diferenciados con mayor valor agregado y enfocados a los nuevos estilos de vida del consumidor.

6.13 Conclusiones

Existe un potencial importante para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, en el desarrollo de nuevos productos, que sirvan para explorar nuevos mercados en países asiáticos, como lo es China y Japón. Para que ello suceda, se debe contar con una mayor inversión respecto de la automatización de las plantas de producción, amplios controles sanitarios que permita tener un producto competitivo, con altos estándares de calidad, desarrollo de un Comité productivo en zonas no urbanas y libres de enfermedades, aprovechando el sólido conocimiento técnico en la producción del pollo de engorde y la ubicación geográfica del Perú, que no solo cuenta con climas, sin valores máximos de temperatura, además de importantes accesos portuarios para el transporte de la mercadería, con mayor rapidez y cercanía con el Asia.

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

			Posibilidades de los competidores					
			Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Sustituto 1	Entrante 1	Entrante 2
Estrategia retenida			Subsector del Pollo de Engorde en Brasil	Subsector del Pollo de Engorde en Tailandia	Subsector del Pollo de Engorde en EE. UU.	Subsector del Pollo de Engorde en China	Subsector del Pollo de Engorde en Colombia	Subsector del Pollo de Engorde en Chile
E2	FO2.	Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de precio • Aumentar acciones de marketing y posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de precio • Desarrollo de productos de mercado asiático 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de precio • Aumentar acciones de marketing y posicionamiento 	Incrementar capacidad de producción	Podría adoptar el modelo	Podría adoptar el modelo
E5	DO2.	Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación						
E6	DO3.	Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China					Podría adoptar el modelo	Podría adoptar el modelo
E8	DA1.	Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades						
E10	DA3.	Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle	Estrategias sanitarias en ejecución		Estrategias sanitarias en ejecución			

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los Objetivos a Corto Plazo son los pilares mediante los cuales se alcanzan, con cada una de las estrategias, los Objetivos a Largo Plazo. Estos deben ser claros y verificables, de forma tal que permite una adecuada medición y gestión dentro de la organización, generando eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por parte de la alta administración. Los Objetivos a Corto Plazo, constituyen una parte importante del proceso de implementación, puesto que colabora con el cumplimiento de la misión y la visión del subsector. En la Tabla 41 se muestran los OCP para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú y en la Tabla 42 las acciones a corto plazo planteadas para la consecución de los OLP respectivos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que facilitan la correcta y adecuada ejecución de las estrategias seleccionadas, y establece la ruta del plan a seguir, considerando una asignación respaldada en los objetivos a corto plazo. Los recursos pueden ser: (a) Tangibles – maquinarias, activos financieros, materiales, procesos; (b) intangibles – tecnología, reputación, cultura organizacional; y (c) humanos – liderazgo, conocimientos, habilidades especializadas, comunicaciones, habilidades interactivas, y motivación. En la Tabla 43 se muestran los recursos asignados para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas establecen los límites en el accionar gerencial que acotan el despliegue e implementación de cada estrategia. Incluyen las reglas, directrices, métodos, formas prácticas, y procedimientos para ayudar a alcanzar los objetivos establecidos, las cuales deberán estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir una correspondencia bilateral entre ellas. En la Tabla 44 se muestran las políticas establecidas para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Tabla 41

Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Objetivo a largo plazo (OLP)		Objetivo a corto plazo (OCP)	
OLP1. Para 2028, el subsector generará ventas por un monto de S/.18,408 millones, lo que implicaría una producción de 3.464 millones t, de las cuales 1.047 estarán destinadas a la exportación y 2.417 al consumo interno.	OCP 1.1.	En el 2020, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/.9,166 millones con un CAGR de +3% para el período 2018-2020. En el 2020, se producirán 954 millones de unidades de pollo anuales.	
	OCP 1.2.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/.11,611 millones con un CAGR de +3% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 1,208 millones de unidades de pollo anuales.	
	OCP 1.3.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado japonés de S/.3,442 millones con un CAGR de +32% para el período 2021-2028. En el 2020 se producirán 294 millones de unidades de pollo anuales.	
	OCP 1.4.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado chino de S/.3,354 millones con un CAGR de +42% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 230 millones de unidades de pollo anuales.	
	OCP 1.5.	En el 2018 se deberá formar un Comité de Productores Exportadores y su estructura representante	
	OCP 1.6.	En el 2018 se deberán ubicar en la costa peruana zonas con condiciones favorables para el control de la enfermedad de Newcastle y potencial para montar granjas de engorde y plantas de corte y envasado	
	OCP 1.7.	En el 2019 se deberán importar los equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinaria de corte y envasado	
	OCP 1.8.	En el 2020 el Comité Exportador deberá contar con productos desarrollados que tengan una propuesta de valor validada para el mercado japonés y chino y sus principales clientes importadores	
	OCP 1.9.	En el 2019 se deberá obtener la certificación SENASA de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	
	OCP 1.10.	En el 2020 se deberá obtener la certificación World Organization of Animal Health (OIE) de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	
OLP2. Para 2028, el subsector generará empleos para 515,600 personas.	OCP 2.1.	Al 2028, el subsector generará 465,200 puestos de trabajo dirigidos al mercado local, un incremento de 15,200 vs. el 2018. La tasa de crecimiento anual seguirá un comportamiento lineal de 0.5% de crecimiento al año.	
	OCP 2.2.	Al 2028, el subsector generará 50,400 puestos de trabajo nuevos dirigidos al mercado internacional. Considerando el periodo de desarrollo de productos, se considera un crecimiento anual lineal en dos tramos llegando a 15,000 puestos hasta 2020 y a 50,400 en 2028.	
OLP3. Para 2028, el subsector generará una utilidad neta para las empresas del mismo por un monto de S/.1,222 millones, lo que equivaldría al 6.6% de las ventas.	OCP 3.1.	Al 2020, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 2.5% equivalente a S/.229.149 millones.	
	OCP 3.2.	Al 2028, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 3.5% equivalente a S/.406.392 millones.	
	OCP 3.3.	Para el periodo 2021-2028, en el mercado internacional se alcanzará una utilidad neta de 12% equivalente a S/.815.614 millones.	
	OCP 3.4.	Para el periodo 2021-2028, se deberá contar con una cartera de clientes con rentabilidad mayor al 10%	
	OCP 3.5.	Al 2028, el Comité Exportador deberá alcanzar una productividad anual por trabajador de 35 TM anuales con un CAGR de +3% de mejora para el periodo 2021-2028	
	OCP 3.6.	Reducir en 3% cada año las mermas del proceso productivo a fin de reducir en un 20% las mermas al 2028.	

Tabla 41

Matriz de Acciones de los Objetivos a Corto Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Objetivo a corto plazo (OCP)		Acción					
OCP 1.1.	En el 2020, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/9,166 millones con un CAGR de +3% para el período 2018-2020. En el 2020, se producirán 954 millones de unidades de pollo anuales.	Acción 1.1.1.	Viabilizar crecimiento orgánico de capacidad de producción y distribución para acompañar el crecimiento de la demanda local				
OCP 1.2.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/11,611 millones con un CAGR de +3% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 1,208 millones de unidades de pollo anuales.	Acción 1.2.1.	Viabilizar crecimiento orgánico de capacidad de producción y distribución para acompañar el crecimiento de la demanda local	Acción 1.2.2.	Adaptar productos de valor agregado al mercado local		
OCP 1.3.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado japonés de S/3,442 millones con un CAGR de +32% para el período 2021-2028. En el 2020 se producirán 294 millones de unidades de pollo anuales.	Acción 1.3.1.	Desarrollar acuerdo comerciales con clientes japoneses	Acción 1.3.2.	Desarrollo de procesos y protocolo de exportaciones para Japón		
OCP 1.4.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado chino de S/3,354 millones con un CAGR de +42% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 230 millones de unidades de pollo anuales.	Acción 1.4.1.	Desarrollar acuerdo comerciales con clientes chinos	Acción 1.4.2.	Desarrollo de procesos y protocolo de exportaciones para China		
OCP 1.5.	En el 2018 se deberá formar un Comité de Productores Exportadores y su estructura representante	Acción 1.5.1.	Exposición plan al APA y sus asociados	Acción 1.5.2.	Formación de Comité Exportador y firmar convenio	Acción 1.5.3.	Elección de representantes
OCP 1.6.	En el 2018 se deberán ubicar en la costa peruana zonas con condiciones favorables para el control de la enfermedad de Newcastle y potencial para montar granjas de engorde y plantas de corte y envasado	Acción 1.6.1.	Presentar proyecto al MINAGRI y SENASA	Acción 1.6.2.	Prospección de zonas favorables	Acción 1.6.3.	Verificación in-situ de las condiciones
OCP 1.7.	En el 2019 se deberán importar los equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinaria de corte y envasado	Acción 1.7.1.	Búsqueda de proveedores internacionales de equipos específicos	Acción 1.7.2.	Conseguir el financiamiento de la banca privada	Acción 1.7.3.	Compra de equipos e importación
OCP 1.8.	En el 2020 el Comité Exportador deberá contar con productos desarrollados que tengan una propuesta de valor validada para el mercado japonés y chino y sus principales clientes importadores	Acción 1.8.1.	Prospección de clientes en Japón y China	Acción 1.8.2.	Contacto con autoridades sanitarias de Japón y China	Acción 1.8.3.	Realizar reuniones comerciales con clientes potenciales
OCP 1.9.	En el 2019 se deberá obtener la certificación SENASA de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	Acción 1.9.1.	Reuniones de coordinación con el APA y SENASA	Acción 1.9.2.	Diseño de plan de erradicación de Newcastle APA y SENASA	Acción 1.9.3.	Ejecución de plan en primeras granjas
OCP 1.10.	En el 2020 se deberá obtener la certificación World Organization of Animal Health (OIE) de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	Acción 1.10.1.	Iniciar postulación a la certificación OIE de zona libre de Newcastle	Acción 1.10.2.	Realización de pruebas in-situ con la comisión OIE designada	Acción 1.10.3.	Levantamiento de observación
OCP 2.1.	Al 2028, el subsector generará 465,200 puestos de trabajo dirigidos al mercado local, un incremento de 15,200 vs. el 2018. La tasa de crecimiento anual seguirá un comportamiento lineal de 0.5% de crecimiento al año.	Acción 2.1.1.	Capacitación de la fuerza laboral en nuevas tecnologías y productos	Acción 2.1.2.	Realizar convenio educativo para promover la atraktividad de la industria y viabilizar el desarrollo de los recursos		
OCP 2.2.	Al 2028, el subsector generará 50,400 puestos de trabajo nuevos dirigidos al mercado internacional. Considerando el periodo de desarrollo de productos, se considera un crecimiento anual lineal en dos tramos llegando a 15,000 puestos hasta 2020 y a 50,400 en 2028.	Acción 2.2.1.	Capacitación de la fuerza laboral en nuevas tecnologías y productos	Acción 2.2.2.	Realizar convenio educativo para promover la atraktividad de la industria y viabilizar el desarrollo de los recursos	Acción 2.2.3.	Capacitación de recursos del subsector en relación al entorno de exportación (ADEX).
OCP 3.1.	Al 2020, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 2.5% equivalente a S/229.149 millones.	Acción 3.1.1.	Modernización de la cadena productiva producto de la internacionalización	Acción 3.1.2.	Comercialización de nuevos productos de valor agregado a través del canal moderno		
OCP 3.2.	Al 2028, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 3.5% equivalente a S/406.392 millones.	Acción 3.2.1.	Modernización de la cadena productiva producto de la internacionalización	Acción 3.2.2.	Comercialización de nuevos productos de valor agregado a través del canal moderno		
OCP 3.3.	Para el periodo 2021-2028, en el mercado internacional se alcanzará una utilidad neta de 12% equivalente a S/815.614 millones.	Acción 3.3.1.	Desarrollar cadena logística eficiente	Acción 3.3.2.	Maximizar el uso del drawback como beneficio (procesos y capacidades de negocio)	Acción 3.3.3.	Modernización de cadena productiva y de distribución.
OCP 3.4.	Para el periodo 2021-2028, se deberá contar con una cartera de clientes con rentabilidad mayor al 10%	Acción 3.4.1.	Evaluación de rentabilidad de cartera de clientes	Acción 3.4.2.	Plan de desarrollo continuo de productos de valor agregado por cliente		
OCP 3.5.	Al 2028, el Comité Exportador deberá alcanzar una productividad anual por trabajador de 35 TM anuales con un CAGR de +3% de mejora para el periodo 2021-2028	Acción 3.5.1.	Contratación de personal técnico calificado	Acción 3.5.2.	Gestión basada en Tablero de Control Balanceado	Acción 3.5.3.	Introducir mejoras en los procesos
OCP 3.6.	Reducir en 3% cada año las mermas del proceso productivo a fin de reducir en un 20% las mermas al 2028.	Acción 3.6.1.	Contratación de personal técnico calificado	Acción 3.6.2.	Gestión basada en Tablero de Control Balanceado	Acción 3.6.3.	Introducir mejoras en los procesos
						Acción 1.6.4.	Validación de factibilidad con el Sistema Nacional de Bienes Estatales (SBN) o propietarios privados
						Acción 1.7.4.	Instalación, capacitación y pruebas de producción
						Acción 1.8.4.	Levantamiento de especificaciones de producto requeridas por los clientes
						Acción 1.9.4.	Testeo y Control del plan de erradicación
						Acción 1.10.4.	Obtención de la certificación OIE como zona libre de Newcastle
						Acción 1.6.5.	Convenio con el Estado para registrar la zona elegida como zona exportadora protegida
						Acción 1.8.5.	Desarrollar productos
						Acción 1.9.5.	Obtención de la certificación SENASA como zona libre de Newcastle

Tabla 43

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Objetivo a corto plazo (OCP)	Recursos			
	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1. En el 2020, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/9,166 millones con un CAGR de +3% para el período 2018-2020. En el 2020, se producirán 954 millones de unidades de pollo anuales.	Inversión en adaptación de productos de valor agregado al mercado local.	Ubicación geográfica mejorada para desarrollo de granjas	Recurso humano para soportar crecimiento de demanda de pollo de engorde (productores).	Equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinarias de corte y envasado.
OCP 1.2. En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/11,611 millones con un CAGR de +3% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 1,208 millones de unidades de pollo anuales.	Inversión en adaptación de productos de valor agregado al mercado local.	Ubicación geográfica mejorada para desarrollo de granjas	Recursos humano con conocimiento tecnológico para productos de valor agregado del pollo de engorde.	Equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinarias de corte y envasado.
OCP 1.3. En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado japonés de S/3,442 millones con un CAGR de +32% para el período 2021-2028. En el 2020 se producirán 294 millones de unidades de pollo anuales.	Inversión en desarrollo de productos de valor agregado al mercado japonés.	Ubicación geográfica mejorada para desarrollo de granjas	Recurso humano con conocimiento tecnológico para productos de valor agregado del pollo de engorde con foco en Japón y China. Recurso humano con conocimiento en procesos de comercialización para Japón y China. Recurso humano con conocimiento de mercado Japón.	Plataforma tecnológica que viabilice procesos de comercialización al exterior y seguimiento a requerimientos y entregas, y que permita la integración con clientes
OCP 1.4. En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado chino de S/3,354 millones con un CAGR de +42% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 230 millones de unidades de pollo anuales.	Inversión en desarrollo de productos de valor agregado al mercado chino.	Ubicación geográfica mejorada para desarrollo de granjas	Recurso humano con conocimiento tecnológico para productos de valor agregado Recurso humano con conocimiento de mercado China.	Plataforma tecnológica que viabilice procesos de comercialización al exterior y seguimiento a requerimientos y entregas, y que permita la integración con clientes
OCP 1.5. En el 2018 se deberá formar un Comité de Productores Exportadores y su estructura representante	Inversión para formación de comité de productores exportadores de pollo de engorde.		Recurso humano para conducir el comité de exportadores	Plataforma tecnológica que permita la ejecución y seguimiento de iniciativas y proyectos de desarrollo del comité de exportadores de pollo de engorde
OCP 1.6. En el 2018 se deberán ubicar en la costa peruana zonas con condiciones favorables para el control de la enfermedad de Newcastle y potencial para montar granjas de engorde y plantas de corte y envasado	Inversión en programas de prevención contra enfermedad de Newcastle.	Ubicación geográfica favorable para el desarrollo de las granjas	Recurso humano con conocimiento en estrategias y procedimientos de prevención y mitigación de enfermedad Newcastle	Equipos tecnológicos para prevención de enfermedades. Plataforma de información, alertas sobre enfermedades.
OCP 1.7. En el 2019 se deberán importar los equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinaria de corte y envasado	Inversión en equipos tecnológicos para granjas y procesamiento (corte y envasado).	Ubicación geográfica favorable para el desarrollo de las granjas y plantas de corte y envasado		Equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinarias de corte y envasado.
OCP 1.8. En el 2020 el Comité Exportador deberá contar con productos desarrollados que tengan una propuesta de valor validada para el mercado japonés y chino y sus principales clientes importadores	Inversión para desarrollo de productos para el mercado de exportación.	Ubicación geográfica favorable para el desarrollo de las granjas y plantas de corte y envasado	Recurso humano con conocimiento tecnológico para productos de valor agregado Recurso humano con conocimiento de mercado China.	Equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinarias de corte y envasado.
OCP 1.9. En el 2019 se deberá obtener la certificación SENASA de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	Inversión para obtener certificación SENASA.	Ubicación adecuada para granjas a fin de mitigar riesgos de enfermedades	Recurso humano con conocimiento en estrategias y procedimientos de prevención y mitigación de enfermedad Newcastle	Equipos tecnológicos para prevención de enfermedades. Plataforma de información, alertas sobre enfermedades.
OCP 1.10. En el 2020 se deberá obtener la certificación World Organization of Animal Health (OIE) de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	Inversión para soportar proceso de certificación OIE.	Ubicación adecuada para granjas a fin de mitigar riesgos de enfermedades	Recurso humano con conocimiento en estrategias y procedimientos de prevención y mitigación de enfermedad Newcastle	Equipos tecnológicos para prevención de enfermedades. Plataforma de información, alertas sobre enfermedades.
OCP 2.1. Al 2028, el subsector generará 465,200 puestos de trabajo dirigidos al mercado local, un incremento de 15,200 vs. el 2018. La tasa de crecimiento anual seguirá un comportamiento lineal de 0.5% de crecimiento al año.	Capital de trabajo incremental para la contratación del nuevo personal	Ampliación de capacidad de planta acorde con el incremento de la demanda	Personal técnico capacitado en nuevas tecnologías y productos	
OCP 2.2. Al 2028, el subsector generará 50,400 puestos de trabajo nuevos dirigidos al mercado internacional. Considerando el periodo de desarrollo de productos, se considera un crecimiento anual lineal en dos tramos llegando a 15,000 puestos hasta 2020 y a 50,400 en 2028.	Capital de trabajo para la contratación del personal y financiamiento para becas de estudio (IPFE)	Nueva zona para el comité productivo exportador	Personal técnico capacitado en nuevas tecnologías y productos	Equipos y maquinaria de última generación para la elaboración de productos de valor agregado
OCP 3.1. Al 2020, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 2.5% equivalente a S/229.149 millones.	Capital de trabajo	Ubicación geográfica mejorada para desarrollo de granjas	Recurso humano para soportar crecimiento de demanda de pollo de engorde (productores).	Equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinarias de corte y envasado.
OCP 3.2. Al 2028, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 3.5% equivalente a S/406.392 millones.	Financiamiento para la inversión en maquinaria y equipos de corte y envasado	Nueva zona para la ubicación del Comité Productivo exportador	Personal técnico capacitado en nuevas tecnologías y productos	Equipos y maquinaria de última generación para la elaboración de productos de valor agregado
OCP 3.3. Para el periodo 2021-2028, en el mercado internacional se alcanzará una utilidad neta de 12% equivalente a S/815.614 millones.	Financiamiento para la inversión en maquinaria y equipos de corte y envasado	Nueva zona para la ubicación del Comité Productivo exportador	Personal técnico capacitado en nuevas tecnologías y productos	Equipos y maquinaria de última generación para la elaboración de productos de valor agregado
OCP 3.4. Para el periodo 2021-2028, se deberá contar con una cartera de clientes con rentabilidad mayor al 10%	Inversión en desarrollo de clientes		Equipo comercial para evaluación de cartera	Plataforma para evaluación de clientes
OCP 3.5. Al 2028, el Comité Exportador deberá alcanzar una productividad anual por trabajador de 35 TM anuales con un CAGR de +3% de mejora para el periodo 2021-2028	Recursos para contratar personal altamente calificado	Nueva zona para la ubicación del Comité Productivo exportador	Personal altamente calificado	Equipos y maquinaria de última generación para la elaboración de productos de valor agregado
OCP 3.6. Reducir en 3% cada año las mermas del proceso productivo a fin de reducir en un 20% las mermas al 2028.	Recursos para contratar personal altamente calificado	Nueva zona para la ubicación del Comité Productivo exportador	Personal altamente calificado	Equipos y maquinaria de última generación para la elaboración de productos de valor agregado

Tabla 44

Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Política por estrategia	Estrategias retenidas				
	E2 FO2. Desarrollar un portafolio de productos derivados de la carne de pollo que cumpla con las características específicas demandadas por el segmento ready-to-eat de los mercados de Japón y China (i.e., un mismo pollo para atender ambos mercados)	E5 DO2. Implementar un estricto plan de bioseguridad desde el proceso de engorde hasta beneficio de carcasa de pollo para la exportación	E6 DO3. Invertir en la tecnificación de plantas, líneas de envasado, y flotas de transporte para la exportación a mercados de Japón y China	E8 DA1. Desarrollar un comité productivo ubicado en zonas no urbanas y libres de enfermedades	E10 DA3. Implementar un estricto plan sanitario para mantener núcleos exportadores libres de la enfermedad de Newcastle
P1 Mejora continua		X	X	X	X
P2 Capacitación constante del personal	X	X	X	X	X
P3 Promover el desarrollo de ideas innovadoras	X	X	X		X
P4 Orientación a propuesta de valor al cliente	X	X	X		X
P5 Cumplir con regulaciones de salubridad y seguridad	X	X	X	X	X
P6 Fomentar el crecimiento basado en la reinversión	X	X	X	X	X
P7 Pensamiento global	X	X	X	X	X

7.4 Estructura del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional es la que ayudará a la organización, a implementar todas las estrategias, a través de las políticas previamente formuladas. En la Figura 35 se grafica la organización actual del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú. Se puede apreciar que la organización actual mantiene una estructura clásica (i.e., productores, canales de distribución, y usuario final). Para poder iniciar un proyecto exportador, se requiere cambiar el modelo a uno tipo *comité*, como lo muestra la Figura 36, el cual permita tener un flujo diferente tanto en la producción, como distribución, y toma de decisiones, de los productos finales que irían destinados a los mercados internacionales. En la Figura 37 se grafica la organización propuesta del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En un mundo globalizado, es cada vez más necesario considerar el impacto de la producción de carne de origen animal en el medioambiente. Según la Figura 38, la avicultura vendría a ser la segunda fuente de proteína menos contaminante, después de la pesca. Para producir 1 kg de proteína por medio de la avicultura solo se producen 3.5 kg de CO₂, 12 veces menos que en la ganadería.

Por otro lado se encuentra el uso de la tecnología para el tratamiento de los desechos derivados de la producción de Pollo de Engorde: los biodigestores, que son instalaciones en la que un determinado residuo orgánico se descompone por la acción de poblaciones de bacterias anaeróbicas, en ausencia de oxígeno y producen como resultado de ese proceso gases con alto porcentaje de metano y por ende una buena capacidad de generación de energía. Así, no solo se protege el impacto de los residuos en el medioambiente, sino se reutiliza la energía producida por estos en las instalaciones de los núcleos productivos (El Sitio Avícola, 2017b). Finalmente es importante mencionar que la producción de Pollo de Engorde no es solo una de las formas de producción de proteína menos contaminantes, sino también es una de las más eficientes económicamente.

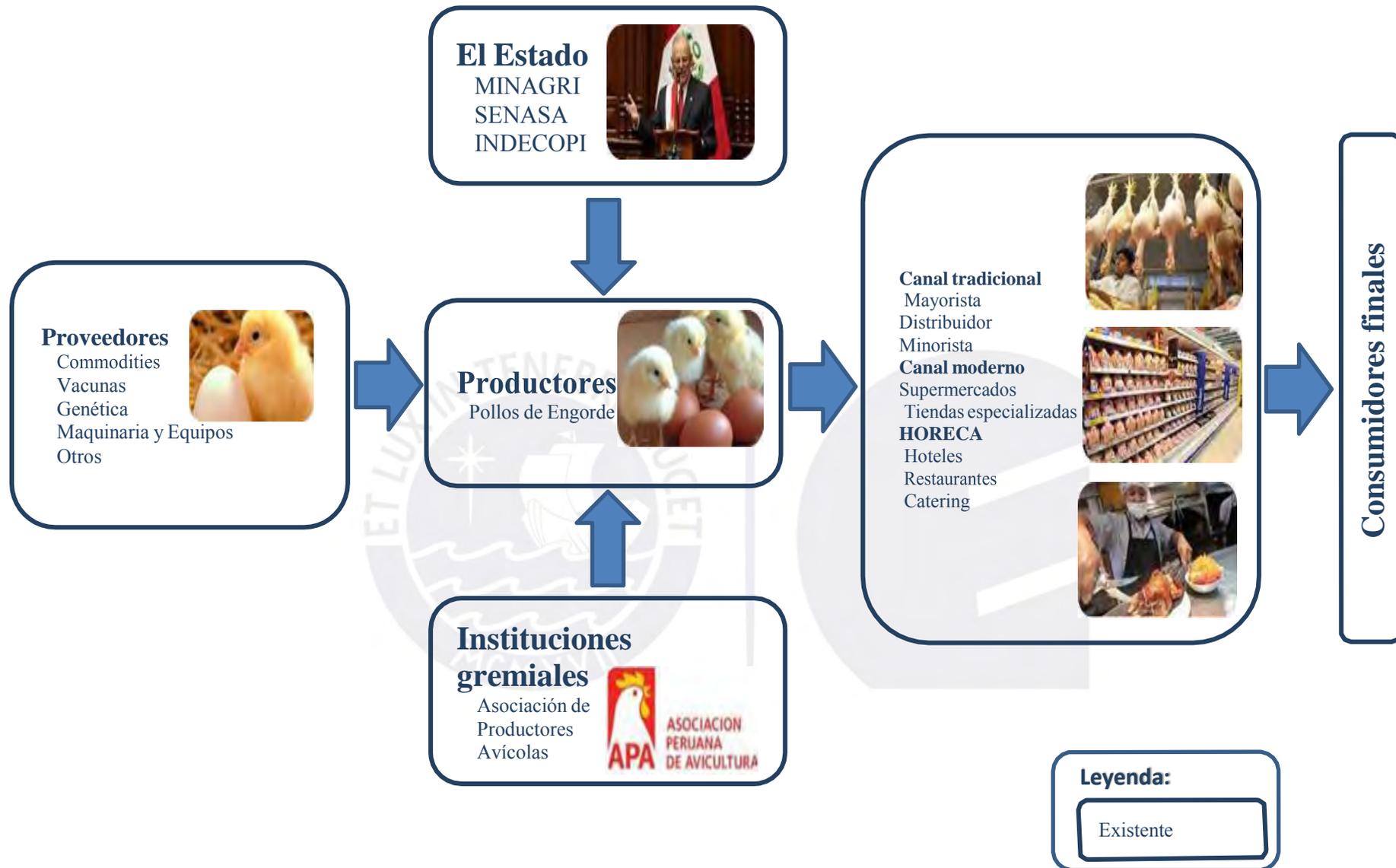


Figura 35. Organización actual del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

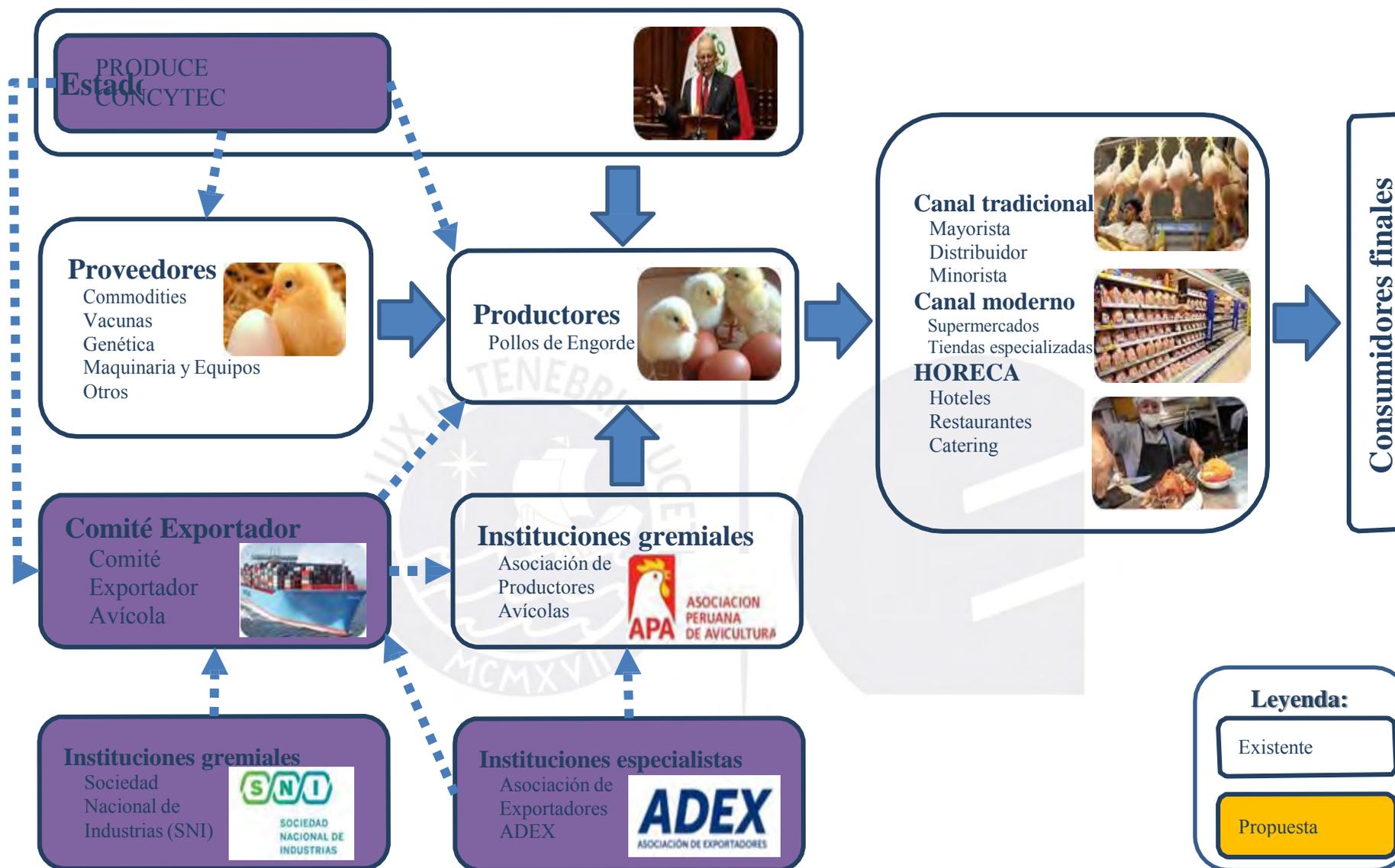


Figura 36. Organización propuesta para el Comité Exportador del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Comité Técnico Exportador

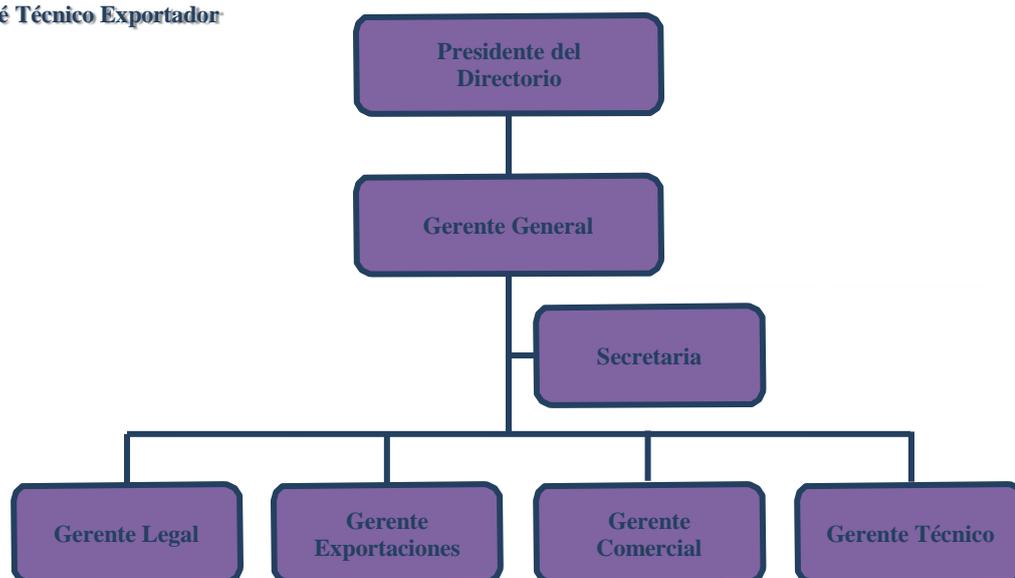


Figura 37. Organización propuesta para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

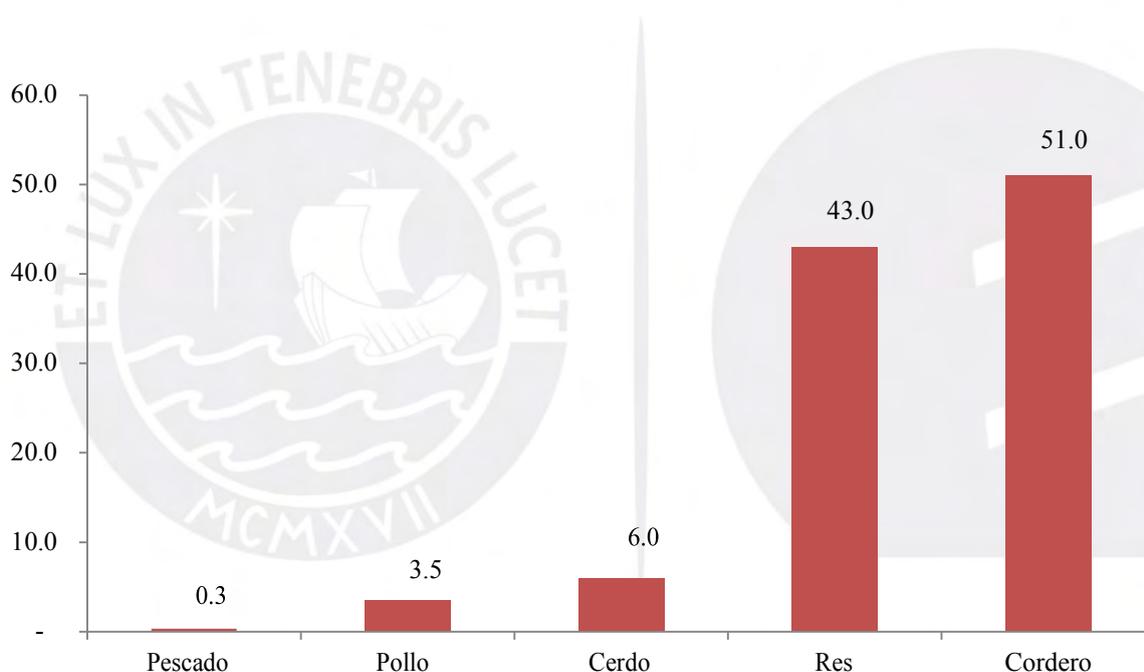


Figura 38. Producción de CO₂ por kg de proteína.

Tomado de "Impacto Ambiental de la Avicultura," por el Instituto Latinoamericano del Huevo (ILH), 2014. Recuperado de <http://ilhala.weebly.com/udilp07-impacto-ambiental-de-la-avicultura.html>

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Actualmente, la industria del pollo de engorde genera según la Asociación Latinoamericana de Avicultura (ALA, 2013), en promedio 450 mil puestos de trabajo, sin embargo, la proyección internacional del sector relacionada al OLP 1 de este plan estratégico,

aunado al incremento de la producción para atender a los mercados de países asiáticos, elevará esta cifra a aproximadamente 515 mil puestos en los próximos 10 años. Si se considera que la industria crecerá en lo que respecta a producción sino también en rentabilidad. Se puede concluir que en el futuro, el recurso humano involucrado en esta industria, será beneficiado con una mejor calidad de vida, mayores ingresos y condiciones laborales más estables, generando un mejor ambiente de trabajo para todos y mejores perspectivas de desarrollo profesional.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación del plan estratégico genera cambios estructurales, y muchas veces culturales, por lo cual el cambio debe ser planeado adecuadamente, con sentido de urgencia, nombrando un grupo director facultado para liderar el cambio y comunicar a otros la nueva visión, usando las tecnologías de la información y comunicación como intermediarios, logrando éxitos tempranos.

En el caso de Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, la gestión del cambio se debe basar en los siguientes aspectos:

- **Visión global:** Actualmente los mercados ya no se limitan a solo un país, si se busca la internacionalización de la industria, se deberá iniciar un proceso de reconversión que mire al mundo como un único mercado, y que garantice sostenibilidad en el tiempo, e implementar los planes y estrategias que se requieran para poder ser competitivos. Esto sumado al trabajo conjunto entre el gobierno y empresas privadas puede reconvertir a una industria atomizada, pero con gran desarrollo interno, en una industria modelo con alcance global.
- **Responsabilidad social:** Logrando establecer un enfoque de calidad total, ofreciendo un producto final al consumidor con estándares internacionales, asegurando la inocuidad alimentaria como pilar fundamental de la producción del Pollo de Engorde.

- Bienestar animal: Actualmente existe una tendencia global a producir carne en ambientes menos estresantes para los animales. Actualmente, este tipo de prácticas ya se encuentran establecidas en la Unión Europea, con reglamentaciones estrictas en cuanto a producción, tipos de galpones, climatización, etc. Por lo tanto, el Subsector del Pollo de Engorde local, deberá incorporar dichas prácticas en su proceso productivo, para adaptarse a las nuevas reglas existentes en el mercado internacional.

7.8 Conclusiones

Dentro de la gestión del medioambiente, cabe resaltar que la emisión de CO₂ derivada de los residuos generados por la crianza del Pollo de Engorde, es la menor, en comparación con la carne de cerdo, res, y cordero, solo siendo superadas por el pescado. A pesar de esto, el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú está iniciando un enfoque de responsabilidad social, generando mediante biodigestores, energía eléctrica para ser reutilizada en las instalaciones de los núcleos productivos o en todo caso derivándolas a las comunidades cercanas a las empresas productoras.

Es relevante que la gestión del cambio venga acompañada de conceptos como globalización, responsabilidad social, y bienestar animal. Estos tres conceptos mencionados, son los pilares del cambio que se requieren para convertirse en una industria modelo, rentable y atractiva para los mercados internacionales.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el proceso estratégico, se ubica la etapa Evaluación y Control, que tiene como característica la adaptabilidad y el dinamismo, debido a que se manifiesta permanentemente, en especial por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda que generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), esta tercera etapa de evaluación y control se debe hacer de forma integral, ya que lo que se formule puede ser susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable. Aquí se marca la diferencia entre el planeamiento estratégico estático, que se realizaba antes y tardaba meses en hacerse y tenía validez por años y el actual modelo que se adapta rápidamente a los cambios y a la frecuencia en que suceden. Dentro de las herramientas de medición utilizadas para este fin, se encuentra el Tablero de Control Balanceado, el cual ejerce una visión integral y holística de la organización, y considera cuatro evaluaciones: (a) aprendizaje interno, (b) perspectiva de los procesos internos, (c) perspectiva del cliente, y (d) perspectiva financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Según D'Alessio (2015), el tablero de control inicia con una evaluación y conocimiento interno de la industria para saber claramente como el sector debe incorporar las mejores prácticas para alcanzar la visión. Se ha definido para el subsector, el siguiente indicador de aprendizaje interno: cantidad de puestos de trabajo.

8.1.2 Procesos

Según D'Alessio (2015), en la perspectiva de procesos internos se debe saber claramente: (a) cómo se va a satisfacer a los clientes; y (b) en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo.

En esta perspectiva, el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú se debe centrar en la mejora de procesos continua, para poder producir carne de pollo de calidad, con un excelente estado sanitario, inocuidad para el consumo, y un producto atractivo para el mercado internacional. Algunos de los procesos que se han planteado para el Subsector del Pollo de

Engorde en el Perú son: (a) generar el acta de constitución de comité exportador y estatutos; (b) cantidad de líneas de producción hábiles, (c) ratio de productividad por trabajador, y (d) ratio de merma sobre el volumen producido.

8.1.3 Clientes

Según D'Alessio (2015), la perspectiva de los clientes refleja que tipo de posicionamiento tiene la industria en el mercado. Es muy importante dentro de esta perspectiva, la identificación de segmentos de mercado, tipo de cliente, y hábitos de consumo, para lograr que los clientes adquieran los productos y generen ingresos.

En el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, es relevante el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías para tener la posibilidad de producir diferentes tipos de productos y adaptarlos a mercados internacionales como China y Japón. Ello permitiría una posición competitiva sólida, mayor participación de mercado, y captación de nuevos clientes, con impacto positivo en la rentabilidad del subsector. Además de obtener las certificaciones de zonas libres de enfermedades, paso importante y relevante para iniciar negociaciones y acuerdos comerciales con los países asiáticos.

8.1.4 Financiera

Según D'Alessio (2015), la perspectiva financiera tiene como finalidad controlar y evaluar el retorno sobre el uso del patrimonio, el retorno sobre las ventas, el flujo de caja, y la rentabilidad del proyecto, sin dejar de lado al bienestar de los empleados. Los indicadores desarrollados desde el punto de vista de perspectiva financiera para la industria son: (a) tasa de crecimiento anual de las ventas y (b) ratio de utilidad neta sobre las ventas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado es una excelente herramienta de control estratégico; sin embargo, en algunos casos es incorrectamente percibido como una herramienta de planeamiento, cuando en realidad el tablero de control sirve para saber que con todo lo que se hizo en la formulación estratégica, se puede llegar a lograr un objetivo, que contribuirá a alcanzar la visión. En la Tabla 45 se muestra el Tablero de Control Balanceado para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

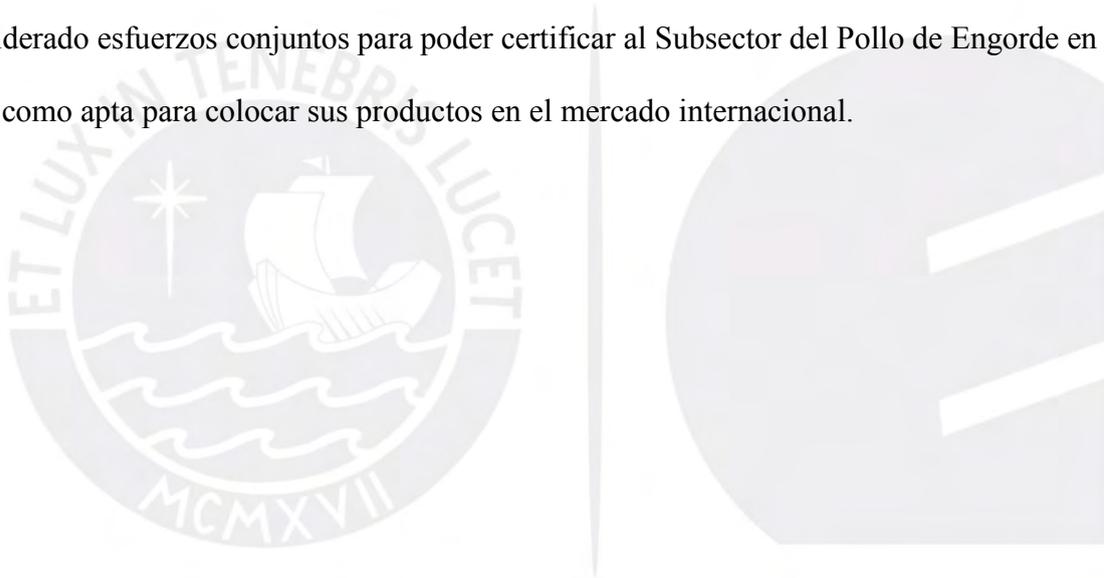
Perspectiva	Objetivo a corto plazo (OCP)	Responsables	Indicador	Unidad de medición	
Financiera	OCP 1.1.	En el 2020, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/.9,166 millones con un CAGR de +3% para el período 2018-2020. En el 2020, se producirán 954 millones de unidades de pollo anuales.	Dirección Comercial	Tasa de crecimiento anual	%
	OCP 1.2.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en el mercado local de S/.11,611 millones con un CAGR de +3% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 1,208 millones de unidades de pollo anuales.	Dirección Comercial	Tasa de crecimiento anual	%
	OCP 1.3.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado japonés de S/.3,442 millones con un CAGR de +32% para el período 2021-2028. En el 2020 se producirán 294 millones de unidades de pollo anuales.	Dirección Comercial	Tasa de crecimiento anual	%
	OCP 1.4.	En el 2028, la industria de Pollo de Engorde alcanzará una facturación en exportaciones al mercado chino de S/.3,354 millones con un CAGR de +42% para el período 2021-2028. En el 2028 se producirán 230 millones de unidades de pollo anuales.	Dirección Comercial	Tasa de crecimiento anual	%
	OCP 3.1.	Al 2020, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 2.5% equivalente a S/.229.149 millones.	Dirección Financiera	Ratio de UN sobre las ventas	%
	OCP 3.2.	Al 2028, en el mercado local se alcanzará una utilidad neta de 3.5% equivalente a S/.406.392 millones.	Dirección Financiera	Ratio de UN sobre las ventas	%
	OCP 3.3.	Para el periodo 2021-2028, en el mercado internacional se alcanzará una utilidad neta de 12% equivalente a S/.815.614 millones.	Dirección Financiera	Ratio de UN sobre las ventas	%
Del cliente	OCP 1.6.	En el 2018 se deberán ubicar en la costa peruana zonas con condiciones favorables para el control de la enfermedad de Newcastle y potencial para montar granjas de engorde y plantas de corte y envasado	Dirección de Operaciones	Cantidad de terrenos potenciales	N
	OCP 1.8.	En el 2020 el Comité Exportador deberá contar con productos desarrollados que tengan una propuesta de valor validada para el mercado japonés y chino y sus principales clientes importadores	Dirección de Operaciones	Cantidad de productos aceptados por los clientes	N
	OCP 1.9.	En el 2019 se deberá obtener la certificación SENASA de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	Dirección de Operaciones	Certificado SENASA	N
	OCP 1.10.	En el 2020 se deberá obtener la certificación World Organization of Animal Health (OIE) de zona de producción libre de enfermedad de Newcastle	Dirección de Operaciones	Certificado OIE	N
	OCP 3.4.	Para el periodo 2021-2028, se deberá contar con una cartera de clientes con rentabilidad mayor al 10%	Dirección Comercial	Ratio de rentabilidad de cartera internacional	%
De procesos	OCP 1.5.	En el 2018 se deberá formar un Comité de Productores Exportadores y su estructura representante	Empresas productoras	Acta de constitución de comité exportador y estatutos	N
	OCP 1.7.	En el 2019 se deberán importar los equipos para granjas de engorde tecnificado y maquinaria de corte y envasado	Dirección de Operaciones	Cantidad de líneas de producción hábiles	N
	OCP 3.5.	Al 2028, el Comité Exportador deberá alcanzar una productividad anual por trabajador de 35 TM anuales con un CAGR de +3% de mejora para el periodo 2021-2028	Gerencia de Producción	Ratio de productividad por trabajador	%
	OCP 3.6.	Reducir en 3% cada año las mermas del proceso productivo a fin de reducir en un 20% las mermas al 2028.	Gerencia de Producción	Ratio de merma sobre el volumen producido	%
Aprendizaje interno	OCP 2.1.	Al 2028, el subsector generará 465,200 puestos de trabajo dirigidos al mercado local, un incremento de 15,200 vs. el 2018. La tasa de crecimiento anual seguirá un comportamiento lineal de 0.5% de crecimiento al año.	Gerencia de Recursos Humanos	Cantidad de puestos de trabajo	N
	OCP 2.2.	Al 2028, el subsector generará 50,400 puestos de trabajo nuevos dirigidos al mercado internacional. Considerando el periodo de desarrollo de productos, se considera un crecimiento anual lineal en dos tramos llegando a 15,000 puestos hasta 2020 y a 50,400 en 2028.	Gerencia de Recursos Humanos	Cantidad de puestos de trabajo	N

8.3 Conclusiones

Dentro de las perspectivas de control se encuentran cuatro factores a considerar: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, los cuales servirán para definir los indicadores y áreas responsables de la toma de la ejecución.

Es indispensable en esta etapa del proceso estratégico tener el tablero de control balanceado, el cual permitirá adaptar las estrategias en el tiempo, mantener un control adecuado de las mismas y poder implementar acciones como capacitación al personal involucrado y seguimiento continuo a las métricas.

Hay que tomar en cuenta que las exigencias de los clientes, sobre todo del mercado internacional, son cada vez más estrictas, por lo cual dentro del proceso estratégico se han considerado esfuerzos conjuntos para poder certificar al Subsector del Pollo de Engorde en el Perú como apta para colocar sus productos en el mercado internacional.



Capítulo IX: Competitividad del Subsector del Pollo de Engorde del Perú

Según Porter (2007), “la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar, perfeccionarse y que tan productivo es utilizando sus recursos humanos, económicos y naturales” (p. 69). Hay que tomar en cuenta que el objetivo de un país, es ser más productivo como medio para llegar a ser más competitivo, usando eficientemente los recursos. Los recursos más importantes para que una organización sea productiva, como un país, son: (a) las personas, los recursos humanos como un know-how moderno; y (b) la infraestructura productiva, los recursos físicos como una tecnología moderna (D'Alessio, 2015). En este capítulo se desarrolla un análisis competitivo del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, así como, la identificación de las ventajas competitivas, la identificación de los potenciales comités de la industria y los aspectos estratégicos de los potenciales comités.

9.1 Análisis Competitivo del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Según Porter (2007), el análisis competitivo tiene cuatro factores a tomar en cuenta: (a) estrategia, estructura, y rivalidad de las industrias; (b) industrias relacionadas y de apoyo; (c) condiciones de la demanda; y (d) condiciones de los factores.

Estrategia, estructura, y rivalidad de las industrias. El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, se desenvuelve en un ambiente de estabilidad en términos de la demanda y consumo, sin embargo, bajo una alta inestabilidad en términos de precio de la carne de pollo y márgenes de los productores. En ese sentido, es el canal de distribución mayorista, el que constantemente afecta la rentabilidad de las empresas productoras, dado su alto poder de negociación. A pesar de ello, el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú posee algunas competencias con alto potencial para atender el mercado internacional.

Condiciones de los factores. Los factores de producción son: mano de obra, capital infraestructura e insumos. En el caso del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, su crecimiento se ha basado en la capacidad de poder desarrollar mano de obra capacitada, logrando ser reconocida como una industria de alto conocimiento técnico-productivo del

Pollo de Engorde en el ámbito internacional. Sin embargo, la mano de obra calificada compite con otros sectores como la minería y la agricultura, además el poco desarrollo en infraestructura es una gran debilidad de la industria, generando un control no adecuado de condiciones climáticas y/o rebrote de enfermedades, tales como el Newcastle.

Condiciones de la demanda. El consumo de carne de Pollo de Engorde en el Perú está muy arraigado en la población. Los factores determinantes de esta preferencia son básicamente el precio, la accesibilidad, la disponibilidad, y en los últimos 10 años ha sido acompañado por el boom gastronómico local. Sin embargo, y a pesar de que la industria crece en promedio 5% anual, y el consumo per cápita se encuentra en alza, las empresas productoras locales tienen serios problemas en cuanto a la generación de utilidades, esto debido a la intermediación que existe entre el productor y el consumidor final.

Independientemente de lo mencionado previamente, las condiciones de la demanda interna son estables y con tendencia al alza al ser una carne de alto valor proteico y acceso constante. Por lo cual, la mejora de las utilidades a nivel de productores no se visualizan en el medio local sino en el medio internacional, en países como China y Japón, que demandan productos diferenciados y específicos para cada mercado, con volúmenes y precios más estables.

Industrias relacionadas y de apoyo. Las industrias afines o relacionadas al pollo de engorde son aquellas que brindan una serie de productos o servicios complementarios a la industria, entre las cuales se puede encontrar: industria agrícola, industria de transporte de carga y la industria farmacéutica veterinaria, las cuales brindan soluciones complementarias a toda la cadena productiva. Los sectores afines tienen gran potencial de crecimiento si se abren los mercados internacionales a la carne de pollo peruana, pudiendo llegar a generar más de 515 mil puestos de trabajo directo e indirecto.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Las ventajas competitivas identificadas en el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú son:

Know how técnico-productivo para obtener un producto de alta calidad. La calidad de profesionales relacionados a la producción de carne de pollo de engorde es actualmente reconocida como una de las mejores en Latinoamérica, adicionalmente el Perú cuenta con profesionales de exportación, que son contratados por empresas de Sudamérica para que lleven el conocimiento a otros países de la región. Asimismo, los parámetros productivos locales, son muy cercanos a los parámetros de países mucho más desarrollados como Brasil o México, por lo cual el Perú es considerado a nivel de Sudamérica como un referente en la producción de carcasa de pollo de alta calidad.

Posición geográfica idónea para atender mercados internacionales. La posición geográfica es uno de los puntos fuertes para poder desarrollar proyectos para mercados internacionales como China y Japón. Los puertos del Callao y Paita, son puertos estratégicos con salida directa al Océano Pacífico y con la ventaja de reducir las distancias para los embarques o las exportaciones que se pudieran realizar hacia países de Asia.

Clima idóneo para la crianza del pollo de engorde. El Perú goza de un clima privilegiado, el cual oscila entre 14°C hasta 32°C, lo que significa que las variaciones de temperatura no son extremas comparadas con climas como los de EE. UU., Chile, o Brasil, en donde se pueden encontrar temperaturas desde los -10°C hasta los 45°C. Hay que considerar que un clima estable y sin temperaturas extremas genera un ambiente de confort y de menos riesgo para el pollito en sus primeros días de vida y para el pollo adulto en su última etapa de crecimiento antes del beneficio.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Comités del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Actualmente en la industria no existe ningún Comité, pero luego de las estrategias planteadas en los capítulos anteriores se hace necesario crear un Comité de exportación, en donde participen empresas de la industria en coordinación con el estado y las entidades

sanitarias regulatorias. Esto con el fin de poder lograr zonas libres de enfermedades como el Newcastle y obtener la certificación de la OIE para poder iniciar el proceso de apertura y exportación a mercados internacionales como China y Japón. Adicionalmente, un Comité exportador, incrementa el poder de negociación para la adquisición de materias primas, maquinaria y equipos y acceso al financiamiento.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Comités del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

Luego de haber analizado el potencial de los Comités dentro de la industria, se pueden definir los aspectos estratégicos de los mismos:

- Mejoras en capacidad y calidad productiva;
- Zonas liberadas de enfermedades como el Newcastle entre otras;
- Territorios protegidos por el estado y las entidades regulatorias (SENASA) para la crianza de pollo de exportación;
- Comité exportadora se hace atractivo para inversiones por parte de la empresa privada; y
- Eliminación de la volatilidad de los precios locales y el poder de negociación del intermediario.

9.5 Conclusiones

Las ventajas competitivas del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, se basan específicamente en el sólido know how para la producción de carcasa de pollo de alta calidad, la ubicación geográfica del país, lo cual le da una posición competitiva muy fuerte debido a la facilidad del ingreso y salida de embarcaciones hacia el mercado asiático y el clima idóneo, sin temperaturas extremas, lo cual favorece la crianza y producción del Pollo de Engorde.

El análisis competitivo del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú explica la posición actual del sector, siendo esta a nivel estructural bastante estable, con pocas industrias compitiendo en desmedro de la misma. En términos de demanda, la carne de pollo

tiene una sólida posición, lo que la hace muy sólida frente a sustitutos como la carne de cerdo o vacuno. A nivel de los factores, se deberá incidir en la inversión en infraestructura tecnificada para desarrollar productos acordes a los requerimientos de mercados internacionales como China y Japón.

Finalmente, dadas las condiciones actuales de producción, los riesgos asociados al poder de negociación de los intermediarios y las utilidades netas muy por debajo de la media de industrias de otros países, la industria del Pollo de Engorde requiere aplicar las estrategias obtenidas en este plan estratégico para poder acceder a mercados internacionales y diversificarse, agregando valor y mitigando los riesgos de variación de los precios de los insumos, logrando mejorar la utilidad neta a largo plazo para ser una industria sostenible en el tiempo.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, presentando además las conclusiones y recomendaciones finales, e incluyendo la perspectiva del futuro de este para 2028.

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral contribuye a controlar el proceso estratégico y realizar los reajustes necesarios. En esta sección se resume el proceso estratégico de planeamiento, evaluación, y control permanentes, permitiendo una retroalimentación constante para adoptar medidas correctivas o ajustes en las estrategias, con el fin de asegurar el alineamiento con la visión a futuro propuesta para 2028. En la Tabla 46 se muestra el PEI para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Subsector del Pollo de Engorde en el Perú presenta alta complejidad para los productores de pollo locales. El extendido hábito de consumo de pollo vivo, sumado a la concentración de los volúmenes en un canal tradicional informal, ejercen alta presión sobre los márgenes de los productores; lo cual limita la generación de beneficios y la reinversión de utilidades para la reconversión del subsector hacia uno de mayor valor agregado y atractivo. Por otro lado, el mercado internacional es atractivo, puesto que ofrece mejores precios y rentabilidad, relacionados a la creciente demanda de productos de valor agregado como consecuencia de los cambios en los estilos de vida en los consumidores.
2. El mercado asiático, principalmente China y Japón, representa una importante oportunidad de exportación para el subsector; especialmente en el segmento ready to eat, debido a la creciente demanda por artículos listos para consumir. Adicionalmente, la demanda por tipo de producto en ambos países es complementaria, puesto que en Japón

se consume mayormente pechuga y muslos; y en China, alas y patas; lo cual optimiza la producción y reduce las mermas.

3. El entorno competitivo del mercado internacional está compuesto por referentes mundiales como EE. UU., Brasil, y Tailandia, y también por competidores recientes como Colombia y Chile. Problemas sanitarios han limitado la capacidad de exportación al continente asiático, lo que supone una oportunidad para nuevos entrantes.
4. China y Japón se encuentran en la búsqueda de proveedores capaces de ofrecer productos ad hoc a sus necesidades, libres de problemas sanitarios y, que garanticen estabilidad en el aprovisionamiento.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar este plan estratégico para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú, bajo el patrocinio de la APA, liderado por las grandes empresas productoras nacionales y, con la colaboración del Estado, la Asociación de Exportadores (ADEX), y el SENASA.
2. Rentabilizar las empresas productoras locales, desarrollando los mercados internacionales con el fin de generar las competencias necesarias, para que en una etapa posterior, se reconvierta el subsector en uno de mayor valor agregado, generando nuevos crecimientos en el mismo. Para ello, los productores nacionales deberán conformar un comité exportador, que permita viabilizar el desarrollo de productos que tengan una propuesta de valor para el mercado internacional y sus principales clientes importadores.
3. Viabilizar el ingreso a los mercados internacionales en los próximos tres años.
Considerando la situación del entorno competitivo, los productores nacionales deberán construir su ventaja competitiva a partir del enfoque en el segmento ready to eat.
4. Desarrollar zonas de producción libres de enfermedades para cumplir con los requisitos sanitarios y tecnificar su producción para brindar productos ad hoc para los mercados de China y Japón.

Tabla 46

Plan Estratégico Integral para el Subsector del Pollo de Engorde en el Perú



10.4 Futuro del Subsector del Pollo de Engorde en el Perú

El subsector tiene un futuro prometedor debido al potencial que existe en los mercados internacionales, en donde actualmente los hábitos de consumo y los estilos de vida están cambiando. La necesidad de consumir productos que se adapten a estos nuevos estilos, generará oportunidades para los productores locales.

La internacionalización del subsector permitirá elevar la rentabilidad de los productores y generar puestos de trabajo de calidad con un impacto positivo en el mercado local.

La participación del Estado y de las entidades regulatorias como el SENASA y la APA, es crítico para el futuro de la industria. La reglamentación clara y estricta en cuanto al control sanitario y planes de bioseguridad serán clave para la internacionalización del subsector.

El pollo es un producto arraigado en la cultura del país. La implementación del presente plan estratégico elevará la competitividad de los productores locales en conjunto y llevar al mundo un producto peruano de calidad reconocido en el ámbito mundial.

Referencias

- Agrosuper. (2016). *Reporte integrado 2016*. Rancagua, Chile: Autor.
- APA celebró su 79 aniversario y el Día del Avicultor. (2017, 28 de junio). *Actualidad Avipecuaria*. Recuperado de <http://www.actualidadavipecuaria.com/noticias/apa-celebro-su-79-aniversario-y-el-dia-del-avicultor.html>
- Arellano, R. (2016, 24 de octubre). El pollo de cada día. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/pollo-dia-rolando-arellano-273971>
- Asociación Brasileña de Proteína Animal [ABPA]. (s.f.). *O Brasil avícola* [Brasil avícola]. Recuperado de <http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/resumo>
- Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Aves Perú [AMEVEA Perú]. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.ameveaperu.org/quienes-somos/>
- Asociación Latinoamericana de Avicultura [ALA]. (2013, 30 de junio). *Perú se encuentra entre los 20 productores avícolas más grandes del mundo*. Recuperado de <http://www.avicolatina.com/boletin/2013/06/peru-se-encuentra-entre-los-20-productores-avicolas-mas-grandes-del-mundo/>
- Asociación Peruana de Avicultura [APA]. (s.f.-a). *Quiénes somos: Misión y visión*. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/quienes-somos-mision-y-vision.php>
- Asociación Peruana de Avicultura [APA]. (s.f.-b). *Nuestros asociados: Asociados*. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/nuestros-asociados-asociados.php>
- Asociación Peruana de Avicultura [APA]. (s.f.-c). *Nuestros asociados: Asociados colaboradores*. Recuperado de <http://www.apa.org.pe/html/nuestros-asociados-asociados-colaboradores.php>
- Avicultura.com. (2016, 7 de junio). *Crecimiento constante del consumo de carne de pollo en Perú*. Recuperado de <http://www.avicultura.com/2016/06/07/crecimiento-constante-del-consumo-de-carne-de-pollo-en-peru/>

- Azha, N. (2017, 23 de febrero). Consumo de carne en Japón continua creciendo. *Portal MIE*. Recuperado de <http://es.portalmie.com/2017/02/consumo-carne-japon-continua-creciendo/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Producto bruto interno 1950-2013*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b, diciembre). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b, marzo). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Programa monetario: Agosto 2017*. Lima, Perú: Autor.
- BCRP mantuvo la tasa de referencia en 3.75%, pero vigila inflación y el PBI. (2017, 10 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-mantuvo-tasa-referencia-375-vigila-inflacion-y-pbi-2197446>
- BCRP: se mantendrá política expansiva en el 2017. (2016, 9 de noviembre). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/204796-bcr-se-mantendra-politica-expansiva-en-el-2017/>
- Beck, P. (2017, 2 de abril). SBSA: La industria asiática del pollo y la experiencia china. *Marketing & Economía*. Recuperado de <https://avicultura.info/sbsa-la-industria-asiatica-del-pollo-la-experiencia-china/>

- Boehringer Ingelheim Perú. (2017). *Investigación de mercado interna: Unidad de Salud Animal*. Lima, Perú: Autor.
- Calle, C., Estrada, M., Barrios, D., & Agudelo, G. (2015). Construcción de un índice de competitividad para el sector avícola colombiano. *Lecturas de Economía*, 2015(83), 193-228.
- Castro, R. (2016, 2 de diciembre). Avinka y Ganadera Santa Elena se fusionan y están detrás de San Fernando. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/avinka-y-ganadera-santa-elena-se-fusionan-y-estan-detras-san-fernando-2176246>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). *Informe global de competitividad 2016-2017* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Resumen de la política general de Gobierno hacia el Bicentenario*. Lima, Perú: Autor.
- China se ha convertido en el mayor socio comercial del Perú. (2016, 26 de agosto). *ANDINA*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-china-se-ha-convertido-el-mayor-socio-comercial-del-peru-628166.aspx>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR]. (2003). *Informe final*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a China*. Lima, Perú: Autor.
- Congreso de la República del Perú. (s.f.). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/VisionMision/>
- Connect Americas. (s.f.). *Sanitary and phytosanitary requirements for exporting to Japan* [Requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar a Japón]. Recuperado de <https://connectamericas.com/content/sanitary-and-phytosanitary-requirements-exporting-japan>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016).

Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica-CTI. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017a,

19 de mayo). *Primer Censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú* [Noticias]. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC].

(2017b). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Lima, Perú: Autor.

Consulado General y Centro de Promoción Comercial de la República Argentina en

Shanghái. (2016, junio). *El mercado de carne aviar en China*. Shanghai, China: Autor.

Consumo per cápita anual de pollo alcanza los 58 kilos en Lima y 28 a nivel nacional. (2009,

25 de junio). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consumo-per-capita-anual-pollo-alcanza-los-58-kilos-lima-y-28-a-nivel-nacional-240028.aspx>

Costos en avicultura. (2015, 4 de febrero). En *agriNwes.es*. Recuperado de

<https://agrinews.es/2015/02/04/costes-en-avicultura/>

Cuál es el sueldo mínimo en Perú y en el resto de Sudamérica. (2016, 9 de agosto). *RPP*

Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/cual-es-el-sueldo-minimo-en-peru-y-en-el-resto-de-sudamerica-noticia-985877>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima,

Perú: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015, junio). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria (Boletín mensual No 36)*.

Bogotá, Colombia: Autor.

Departamento de Agricultura de Estados Unidos [USDA]. (2017). *Livestock and poultry: World markets and trade* [Ganadería y aves de corral: Mercados y comercio mundial]. Washington, DC: Autor.

Departamento de Agricultura de Estados Unidos [USDA]. (2017b). *U.S. red meat and poultry forecasts* [Pronósticos de carnes rojas y aves de corral en EE.UU.].

Recuperado de <https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/84797/us-red-meat-and-poultry-forecasts.xls?v=42963>

Departamento de Agricultura de Estados Unidos [USDA]. (2017, 26 de enero). *República Popular China: Alimentos al por menor: Reporte anual de alimentos al por menor de China*. Washington, D. C., Autor.

Dos observaciones de Alfredo Thorne sobre la política económica del Perú. (2017, 15 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/dos-observaciones-alfredo-thorne-sobre-politica-economica-peru-2197692>

El pollo representa el 53% del consumo total de carnes en el Perú. (2014, 15 de julio). *El Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934>

El Sitio Avícola. (2015, 16 de abril). *ABPA y el sector avícola brasileño en 2014*.

Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2702/abpa-y-el-sector-avicola-brasileao-en-2014/>

El Sitio Avícola. (2016, 5 de mayo). *Tendencias avícolas mundiales 2016: América representa el 44 por ciento de la producción mundial de pollo*. Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2866/tendencias-avacolas-mundiales-2016-amarica-representa-el-44-por-ciento-de-la-produccion-mundial-de-pollo/>

El Sitio Avícola. (2017, 19 de enero). *Sector avícola tendrá año récord en 2017: Fenavi*.

Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/32089/sector-avicola-tendra-aao-racord-en-2017-fenavi/>

El Sitio Avícola. (2017b, 1 de noviembre). *Biodigestores, una fuente de energía*.

Recuperado de <http://www.elsitioavicola.com/articles/2977/biodigestores-una-fuente-de-energaa/>

En los últimos 15 años: El consumo de pollo en Chile ha aumentado en un 44%. (2013, 26 de abril). *El Ranco*. Recuperado de <http://www.diarioelranco.cl/?p=103097>

Este año llegaremos a ser 31 millones 800 mil habitantes en el Perú. (2017, 21 de enero).

Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/ano-llegaremos-31-millones-800-mil-habitantes-peru-65206>

Evolución de la producción nacional de pollos de engorde 2012-2016. (2017, marzo).

Industria Avícola, 64(3), 18. Recuperado de <http://www.industriaavicola-digital.com>

Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2016). *Sector avícola:*

Condiciones del sector avícola colombiano. Recuperado de

<http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/sector-av-cola>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2016a). *The global competitiveness report 2016–2017*

[El informe global de competitividad 2016-2017]. Ginebra, Suiza: Autor.

Foro Económico Mundial [FEM]. (2016b). *The global competitiveness report 2016–2017:*

Highlights [El informe global de competitividad 2016-2017: Reflexiones].

Ginebra, Suiza: Autor.

Foro Económico Mundial [FEM] & INSEAD. (2016). *The global information technology*

report 2016: Innovating in the digital economy [El reporte global de tecnología

de información 2016: Innovando en la economía digital]. Ginebra, Suiza: Autor.

Fuerza Aérea del Perú [FAP]. (s.f.). *Visión*. Recuperado de <https://www.fap.mil.pe/>

- Fundación Heritage. (2017). *Index of economic freedom: Perú* [Índice de libertad económica: Perú]. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru#>
- Gerenciamiento en granja avícola. (2017). En *Engormix*. Recuperado de https://www.engormix.com/MA-avicultura/temas/gerenciamiento-granja-avicola_t915-p1.htm
- GfK: Desaprobación de PPK alcanza su punto más alto y llega a 77%. (2017, 27 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1079113-gfk-desaprobacion-de-ppk-alcanza-su-punto-mas-alto-y-se-llega-a-77>
- Giacomozzi, J. (2015, abril). *Actualización del mercado avícola*. Santiago, Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.
- Hurtado, C. (2015, 15 de mayo). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-quintuplico-ultima-decada-190634>
- IBM Corporation. (2012). *Poultry solution brochure* [Folleto de soluciones avícolas]. Lima, Perú: Autor.
- INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017. (2016, 4 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>
- INEI: Población peruana supera los 31 millones habitantes. (2016, 11 de julio). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/inei-poblacion-peruana-supera-31-millones-habitantes-223055>
- INEI: Sueldo promedio de trabajadores subió a S/ 1,662.3 en Lima. (2016, 15 de noviembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/inei-sueldo-promedio-de-trabajadores-subio-a-s-16623-en-lima-noticia-1010041>

INEI: Tasa de desempleo en octubre fue la más baja del año. (2016, 15 de diciembre).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-tasa-desempleo-octubre-fue-mas-baja-ano-2177229>

Informalidad laboral en Perú llega al 70% pero en empresas formales alcanza el 25%. (2017, 30 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-peru-llega-al-70-empresas-formales-alcanza-25-2180908>

Inouye, A. (2017, 10 de abril). *China - Peoples Republic of: Poultry and products annual avian influenza continues to affect trade* [República Popular de China: Aves de corral y productos influenza aviar anual sigue afectando el comercio].

Washington, D. C., Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

Instituto Latinoamericano del Huevo. [ILH]. (2014, junio). *Impacto ambiental de la avicultura*. Recuperado de <http://ilhala.weebly.com/udilp07-impacto-ambiental-de-la-avicultura.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Población total, crecimiento intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, según año censal*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*. Recuperado

de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos, 2008-2009 (Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Características económicas y financieras de las empresas: Resultados de la encuesta económica anual 2015 (Ejercicio económico 2014)*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la población peruana 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Población económicamente activa, según ámbitos geográficos*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro7_1.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Sistema estadístico nacional: Compendio estadístico Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Síntesis estadística 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a, febrero). *Producción nacional: Diciembre 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Estadística poblacional 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana noviembre-diciembre 2016-enero 2017 (Informe técnico No2)*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2017, agosto). *Reporte histórico de riesgo crediticio de las cuatro primeras empresas del sector de pollo de engorde en el Perú* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Intercambio comercial entre Perú y Chile llegó a los US\$ 2.200 millones. (2017, 6 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/intercambio-comercial-peru-chile-llego-u-s-2-200-millones-440269>
- Inversión en tecnología es clave para mejorar la industria avícola en el Perú. (2015, 6 de abril). *Info región*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/201234/inversion-en-tecnologia-es-clave-para-mejorar-la-industria-avicola-en-el-peru/>

inz. (2013, 21 de enero). *¡Plato calato NO! para San Fernando por Circus* [Archivo de video]. Recuperado de <http://blog.apastyle.org/apastyle/2011/10/how-to-create-a-reference-for-a-youtube-video.html>

La costa concentra el 90% de producción peruana de pollos. (2013, 26 de febrero). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-la-costa-concentra-90-produccion-peruana-pollos-448796.aspx>

Marina de Guerra del Perú. (s.f.). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <https://www.marina.mil.pe/es/nosotros/acerca-de/>

Martínez, M. (2017, 27 de julio). Pedro Pablo Kuczynski llega muy debilitado al primer año de gobierno en Perú. *Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/cono-sur/politica/pedro-pablo-kuczynski-llega-muy-debilitado-al-primer-ano-de-gobierno-en-peru/50000818-3337781>

Maximixe. (2016). *Sector avícola 2016*. Lima, Perú: Autor.

MEF: Mire las cifras de ajuste y las nuevas proyecciones para la economía peruana. (2017, 25 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-mire-cifras-ajuste-y-nuevas-proyecciones-economia-peruana-2198601>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2016). *Indicadores del sector avícola*. Bogotá, Colombia: Autor.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Producción estadística en el marco del Sistema Integrado de Estadística Agraria-Perú*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015a). *Historia*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015b). *Política nacional agraria*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros/p-nacional-agraria>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a, diciembre). *Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización avícola (Año 2)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b, diciembre). *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria, y avícola*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016c). *Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a, junio). *Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización avícola (Año 3)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Diagnóstico de crianzas priorizadas para el plan ganadero 2017-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017c, abril). *Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización avícola (Año 3)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017d, agosto). *Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización avícola (Año 3)*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017e). *Sistemas de información*.
Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=sistemas-de-informacion>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017f). *Actividades estadísticas: Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización avícola 2017*.
Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/boletin-estadistico-mensual-de-la-produccion-y-comercializacion-avicola>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017g, setiembre). *Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización avícola (Año 3)*. Lima, Perú: Autor.

- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (s.f.). *Misión, visión, políticas y lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Marco macroeconómico multianual 2018-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Argentina. (2016, julio). Cárnica-Aviar. *Informes de Cadenas de Valor*, 1(5), 1-43. Recuperado de http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/SSPE_Cadena_Valor_Aviar.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2017, 26 de agosto). *Ministro Grados: Transformación laboral incrementaría remuneraciones de trabajadores en un 30% al 2021* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/prensa/notas-de-prensa/ministro-grados-transformacion-laboral-incrementaria-remuneraciones-de-trabajadores-en-un-30-al-2021/>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Compendio de la legislación ambiental peruana (Vol. I, Marco normativo general)*. Lima, Perú: Autor.
- Mordor Intelligence. (2016, diciembre). *Market entry: Ready to eat food industry in China: Analysis of growth, trends and progress (2017 - 2022)* [Entrada en el mercado: Industria de alimentos listos para comer en China: Análisis de crecimiento, tendencias y progreso]. Hyderabad, India: Autor.
- Obara, K. (2017, 16 de setiembre). *Japan: Poultry and products annual 2017: Market situation summary and 2018 outlook* [Japón: Avicultura y productos anuales 2017: Resumen de la situación del mercado y perspectivas 2018]. Washington, D. C., Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [ODEPA]. (2017). *Carnes*. Recuperado de <http://www.odepa.cl/rubro/carne/?mobile=off>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Producción pecuaria en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/americas/perspectivas/produccion-pecuaria/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2015). *Carcinogenicidad del consumo de carne roja y de la carne procesada*. Recuperado de <http://www.who.int/features/qa/cancer-red-meat/es/>
- Organización Mundial de Sanidad Animal [OIE]. (2017). *Código sanitario para los animales terrestres*. Recuperado de <http://www.oie.int/es/normas-internacionales/codigo-terrestre/acceso-en-linea/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2015). *OECD-FAO agricultural outlook 2015* [OECD-FAO panorama de la agricultura 2015]. Paris, Francia: OECD Publishing.
- Pellegrini, M. (2016, 6 de diciembre). *2017 Meat and poultry industry economic outlook: Focus on growth: Special report* [Perspectivas económicas de la industria de la carne y la aves de corral de 2017: Enfoque en el crecimiento: Informe especial]. The National Provisioner. Recuperado de <http://www.provisioneronline.com/articles/104130-2017-meat-and-poultry-industry-economic-outlook-focus-on-growth>
- Perú gastó S/518 millones en investigación y desarrollo. (2017, 19 de mayo). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-gasto-s-518-millones-investigacion-desarrollo-76957>
- Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿cuáles son? (2016, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-son-148828>

- Perú y Brasil son los países que más pollo consumen en América Latina. (2014, 11 de noviembre). *Proexpansión*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/765-peru-y-brasil-son-los-paises-que-mas-pollo-consumen-en-america-latina>
- Poder Judicial del Perú. (s.f.). *Visión y misión*. Recuperado de <https://historico.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=visi%F3n>
- Pollos de Engorde BB. (s.f.). En *Glosario.net* [Diccionario en línea]. Recuperado de <http://ciencia.glosario.net/agricultura/pollos-bb-de-engorde-11561.html>
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- PPK: Inversiones de Perú y Chile en ambos países superan los US\$ 28 mil millones. (2017, 7 de julio). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/ppk-inversiones-peru-chile-paises-superan-us-28-mil-millones-86328>
- Precio del pollo continúa a la baja y registra su máxima caída en mercados. (2017, 28 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/precio-pollo-continua-baja-y-registra-su-maxima-caida-mercados-2188538>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/mision-vision/>
- Proyectos Peruanos. (2017, 14 de agosto). *Crianza de pollos de carne*. Recuperado de http://proyectosperuanos.com/pollos_de_carne_cobb_ross/
- Rabobank. (2017a, 2 de marzo). *Rabobank: China's animal protein outlook to 2020: growth in demand, supply and trade* [Rabobank: Perspectiva de las proteínas animales de China para 2020: Crecimiento de la demanda, la oferta y el comercio] [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/press/search/2017/rabobank-chinas-animal-protein-outlook-to-2020-growth-in-demand-supply-and-trade.html>

- Rabobank. (2017b, 8 de junio). *Rabobank global poultry quarterly Q2 2017: Strong industry performance with a shake-up in global trade* [Rabobank avícola mundial trimestral Q2 2017: Fuerte desempeño de la industria con una sacudida en el comercio mundial] [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.rabobank.com/en/press/search/2017/20170607-rabobank-global-poultry-quarterly-q2-2017-strong-industry-performance-with-a-shake-up-in-global-trade.html>
- Ragas, J. (2009, 27 de junio). La Reforma Agraria: Un amargo balance (1969-2009). En *Historia Global Online*. Recuperado de <http://historiaglobalonline.com/2009/06/27/la-reforma-agraria-un-amargo-balance-1969-2009/>
- Relaciones con Perú y Chile tienen "visión de futuro", dice canciller chileno. (2017, 6 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/relaciones-peru-chile-vision-futuro-dice-canciller-chileno-440240>
- Resolución Ministerial N°225-2010-MINAM. Aprobación del plan de estándares de calidad ambiental (ECA) y límites máximos permisibles (LMP) 2010-2011. Ministerio del Ambiente. (2010).
- Riesgo país de Perú subió cinco puntos básicos a 1,30 puntos porcentuales. (2017, 9 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/riesgo-pais-peru-subio-cinco-puntos-basicos-1-30-puntos-porcentuales-noticia-448908>
- Rojas, I. (2017, 5 de enero). Ganadera Santa Elena se fusiona con Avinka asistida por Payet, Rey [Noticias]. En *Lex Latin*. Recuperado de <http://lexlatin.com/noticia/ganadera-santa-elena-se-fusiona-avinka-asesoria-payet-rey/>

- Rojas, J. F. (2017, 12 de enero). Sector avícola tendrá año récord en 2017: Fenavi. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/sector-avicola-tendra-ano-record-en-2017-fenavi-BB5737571>
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.) [Gestión estratégica: Un acercamiento metodológico]. New York, NY: Addison-Wesley.
- Saavedra, M. (2016, 22 de junio). Las avícolas apuntamos a ser una industria de clase mundial. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/avicolas-apuntamos-industria-clase-mundial-225020>
- San Fernando. (2016a). *Memoria anual 2015: San Fernando S.A.* Lima, Perú: Autor.
- San Fernando. (2016b). *Reporte anual 2015: San Fernando S.A.* Lima, Perú: Autor.
- Scotiabank: Sector avícola seguiría siendo impulsado por consumo interno. (2016, 5 de noviembre). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-scotiabank-sector-avicola-seguiria-siendo-impulsado-consumo-interno-638068.aspx>
- Seclén, O. (2017, 27 de marzo). Procesamiento avícola peruano. En *Engormix*. Recuperado de <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/procesamiento-avicola-peruano-t40573.htm>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (s.f.-a). *Sanidad avícola*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/sanidad-avicola/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (s.f.-b). *Normas sobre inocuidad agroalimentaria*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/normas-sobre-inocuidad-agroalimentaria/>

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2014). *Guía de buenas prácticas avícolas (Reproducción y engorde)*. Lima, Perú: Autor.
- Tadeu, C. (2017, 1 de julio). Nuevos métodos para gerenciar la producción y la sanidad avícola. En *Ergormix*. Recuperado de <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/nuevos-metodos-gerenciar-produccion-t41010.htm>
- Tramontana, D. (2004). La violencia terrorista en el Perú, sendero luminoso, y la protección internacional de los los derechos humanos (Primera oarte). *Persona*, 2004(25). Recuperado de <http://www.revistapersona.com.ar/Persona25/25Tramontana1.htm>
- United States suspends all Brazilian meat imports [Estados Unidos suspende todas las importaciones de carne brasileña]. (2017, 23 de junio). *BBC News*. Recuperado de <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-40377203>
- U.S. Poultry & Egg Association. (2017). *Economic data* [Data económica]. Recuperado de https://www.uspoultry.org/economic_data/
- US\$60 millones de multas a Agrosuper, Ariztía y Don Pollo por colusión en mercado del pollo. (2014, 25 de setiembre). *La Segunda Online*. Recuperado de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2014/09/965049/US-60-millones-de-multas-a-Agrosuper-Ariztia-y-Don-Pollo-por-colusion-en-mercado-del-pollo>
- Villalobos, M. R. (2017, 5 de abril). Panorama económico y fiscal después de El Niño costero. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/panorama-economico-fiscal-despues-nino-costero-1-422595>